المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية
شعبة بحوث التخطيط التربوى
قسم اقتصاديات التعليم

تطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين لتنمية فعاليات آداءهم
رؤى استراتيجية

الباحث الرئيسى
دكتور / فوزى رزق شحاته عبد الرحمن

مستشار البحث
أ٠د / رسمى عبد الملك رستم
رئيس الشعبة

الأشراف العام
أ٠د / نادية جمال الـدين
مدير المركز

يونية ٢٠٠١

بسم الله الرحمن الرحيم

وعلمك مالم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما

صدق الله العظيم

فهرست الموضوعات

البيـــــــــــــان	الصفحات

الفصل الأول: الأطـــــــــــــــار العام للبحث



مقدمة

أدركت دول العالم من حولنا أهمية تنمية مستوى مهنة التعليم لتقف على قدم المساواة مع المهن الراقية الأخرى ، وأدركت أن رعاية المعلم أحد ركائز التطوير والتنمية وإحراز التقدم الحضاري فلم تدخر وسعاً في تقديم تلك الرعاية بكل صورها ، وأدرك المعلم ذلك فأخلص في عطاءه وساهم بفعالية في تنمية مجتمعه وتحقيق أهدافه .

تواجه الأمة العربية - وهى تخطو نحو القرن الحادي والعشرين - العديد من التحديات الدولية والمحلية ، والتى تجعل من تطوير التعليم خياراً إستراتيجياً لا بديل عنه ، ولعل تطوير التعليم في مصر - شكلاً ومضموناً - يتخذ ملامحه الأساسية من طبيعة التحديات الدولية والمحلية التى تواجهها مصر حالياً ومستقبلاً .(٧١) ، لذا تحرص مصر على تطوير نظامها التعليمي ، بصفة عامة ، وتعليمها قبل الجامعي بصفة خاصة ، وتطوير إعداد المعلم وتدريبة ورعايته بصفة أخص .

إن أهم الأسس التى يجب أن يتم عليها تحديث وتطوير التعليم الأيمان بأن حجر الزاوية في إصلاح التعليم هو إصلاح أحوال المعلم ، وحفزاً للمعلمين الحالين في الخدمة على التفرغ لأداء أعمالهم على النحو الذي تتطلبه برامج تطوير التعليم فقد تدعم في السنوات الأخيرة الاتجاه إلى تحسين الأحوال المادية للمعلمين ، ولكن أتسم هذا الاتجاه في مجمله بالإصلاح الجزئي القائم على معالجة الأزمات ، وأفتقر إلى الدراسة والبحث العلمي لأهم المشكلات الاقتصادية المؤثرة على أداء المعلم ، ومن ثم برزت الحاجة إلى البحث حول تطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين في التعليم قبل الجامعي لزيادة فعالية أداء المعلمين لأدوارهم سواء تلك التى تتصل بإنجاز برامج تطوير التعليم قبل الجامعي ، أو تلك التى تتصل بإنجاز أدواره في البيئة المدرسية والمجتمعات المحلية ، أو تلك التى تتصل بإنجاز أدواره في المشاركة المجتمعية الفعالة في قضايا الوطن ، أو تلك التى تتصل بإنجاز أدواره في المشاركة في القضايا القومية ، أو تلك التى تتصل بإنجاز أدواره في المشاركة في صناعة الحضارة العالمية .

إن تحسين أحوال المعلمين اقتصادياً واجتماعياً من شأنه أن يُفعل شعورهم بأنهم أصحاب رسالة ، وينتمون لأشرف مهنة ، مهنة الرسل والأنبياء ، ومن شأنه أن يجعل العطاء متبادل بين المعلمين والمجتمع ، البحث الراهن محاولة علمية لاستكشاف أحوال المعلمين ومشكلاتهم الاقتصادية ، وتداعياتها على الأداء ، ومن ثم محاولة إيجاد السبل والطرق الجادة والفعالة لرعاية المعلمين وتنمية الرضا عن المهنة ، والانتماء إلى نظام التعليم قبل الجامعي لديهم ، وما يعنيه ذلك من تنمية فعاليات أداءهم في مختلف المجالات .

أولاً : مشكلة البحث

س : كيف يمكن تطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين لتنمية فعاليات أداءهم التربوي ، والمجتمعي، والعالمي ؟٠

لابد من الأعتراف بأن المعلم قد أهمل كثيراً ، وتعايش المجتمع - طويلاً - مع الأوضاع السيئة التى يعيش فيها ، وقد تظاهر المجتمع بأنه يوفى المعلمين أجورهم وحقوقهم ، وهم بدورهم تظاهروا بأنهم يؤدون عملهم ، والتظاهر المتبادل أدى إلى ضعف نتائج العملية التعليمية ، وهنا يجب التأكيد على أن الحياة الكريمة تمثل عنصر الأمن لدى المعلم ، وينطلق منها إلى الأداء الفعال ٠(٧٣)

إن تدنى المستوى الاقتصادي والمادي لقطاع كبير من المعلمين يرجع إلى تزايد أعباء المعيشة الاقتصادية في السنوات الأخيرة خاصة بعد حدوث تفاوت كبير بين الفئات المهنية في المجتمع المصري ٠(١٧٢) ، مما أدى إلى انخفاض المكانة الاقتصادية وبالتالي المكانة الاجتماعية للمعلمين ، حيث نجد إهتزاز في صورة المعلم نتيجة لما طرأ على مجتمعنا من متغيرات في مظاهر الحياة الاجتماعية والاقتصادية أفقدت مهنة التعليم قدسيتها وأحترامها ، حيث النظرة الاجتماعية الحالية للمعلم أصبحت دون المستوى وبخاصة مع تدنى الدخل فإنخفض تبعاً لذلك مركز المعلم الاجتماعي والاقتصادي وما كان يتمتع به في السابق من وضع اجتماعي مميز ٠(١١٩)

إن أهم نتائج إنخفاض مستوى دخل مهنة التعليم عن غيرها من المهن التى تقل عنها في سلم الأهمية الاجتماعية أن اصبح غالبية المعلمين المشتغلين بتربية أبنائنا غير راضين عن مهنتهم ، فضلاً عن أن الكثيرين منهم لا يمثلون أفضل ما لدينا من عناصر وقوى بشرية ، هذان العاملان أى ضعف مستوى المتقدمين لكليات المعلمين ، وعدم الرضا عن المهنة يشكلان مشكلة حقيقية تؤدى إلى ضعف إنتاجية المعلم ، وانخفاض مستوى طموحه ، لهذا أصبح تفكير القائمين بأمر التربية في العمل على استخدام الحوافز المناسبة كضرورة قومية حتمتها الظروف الحالية ، وذلك حتى يمكن رفع مستوى المعلم وزيادة إنتاجيته من جهة ، وحث أو اجتذاب العناصر الممتازة للإلتحاق بكليات ومعاهد إعداد المعلمين - عن رغبة حقيقية - من جهة أخرى ٠ (١٧٠)

إن منطق الأمور يفرض علينا قبل أن نطلب من المعلم مزيداً من العطاء ينبغى علينا الوقوف على أشكال معاناته ودواعيها حتى يكون للتعليم بالغ الأثر والاستقرار والأمن الوظيفي فهما مدخلان له ، لذا لابد من إعادة النظر في النواحي المعنوية والمادية المتعلقة بالمعلم لأن القيمة المعنوية والمادية المتدنية للمعلمين إنعكست على مجريات حياتهم

الاجتماعية ٠(١٨١) فكان لابد من تعديل هذا الوضع وتحسين أحوال المعلمين المادية ، فالذي يفتقر للمقومات الأساسية لحياته لا يستطيع أن يتفرغ لتعليم غيره ٠

إن أهم الأسس التى يجب أن يتم عليها تحديث وتطوير بنية التعليم في مصر الأيمان بأن حجر الزاوية في إصلاح التعليم هو إصلاح حال المعلم ، ولقد تسبب غياب المعلم عن مدرسته نتيجة البحث وراء لقمة العيش في ظواهر عديدة نظراً لضآلة المرتبات والحوافز التى يتقاضونها بالإضافة إلى تردى النظرة الاجتماعية إلى المعلم نظراً للظروف الاجتماعية والتاريخية والاقتصادية التى مرت بها مهنة التعليم ٠(٤٤)

إن العديد من الدراسات والبحوث وتوصيات المؤتمرات القومية طالبت بإصلاح وتطوير أحوال المعلم المصري ، وخاصة أحواله المادية ، إذ أن تدنى المستوى المادي للمعلم والذي لا يساعده على الحياة الكريمة ، وإنما تساعد على إتجاه المعلم إلى الممارسات السلبية ، وإهمال الأداء داخل الفصل ٠(١٧١) ، وداخل المدرسة ، فضلاً عن السلبية وضعف فعاليات أداءه لأدواره المجتمعية والقومية والعالمية ٠

إن أحد التوجهات الرئيسية للسياسة التعليمية يؤكد على ضرورة النهوض بأحوال المعلمين بإعتبارهم رواد الأصالة والتنوير الثقافي ، والقائمين على تطوير التعليم وإصلاحه٠ (٥٥) ، ومن ثم فإن أولويات رعاية المعلمين تفرض ضرورة الالتفات إلى سد الفجوة بين المكانة الاقتصادية لهم الآن ، وبين ما ينبغى أن تكون عليه هذه المكانة ، وذلك عن طريق تطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين ، وهو ما يبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الذي قدمنا به مشكلة البحث ، والذي سوف يحاول الإجابة عليه ، ويحتاج ذلك إلى ضرورة الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية :

س : ما أهم نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين ٠؟

س : ما تقويم نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين في التعليم قبل الجامعي ٠؟

س : ما رؤية المعلمين حول تطوير نظم الرعاية الاقتصادية لهم ٠؟

س : ما التصور الإستراتيجي المقترح لتطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين لتنمية فعاليات أداءهم التربوي والمجتمعي والقومي والعالمي ٠؟

ثانياً : أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة صياغة تصوراستراتيجى لتطوير نظم رعاية المعلمين لتعمل على تنمية فعاليات أداءهم لأدوارهم المختلفة ، ويتطلب ذلك تحقيق أهداف أخرى منها التعرف على الأطر النظرية ، وتقويم واقع نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين ،فضلاً عن التعرف على رؤية المعلمين في قضايا هذا التطوير ٠

ثالثاً : أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من كونه يتصدى لقضية من أخطر القضايا التربوية ، أفرزتها المتغيرات والتحولات العالمية والمجتمعية المستجدة ، وهى الحاجة الشديدة إلى تطوير النظم التعليمية ، وبخاصة نظام التعليم قبل الجامعي ، والذي لا يمكن إجراء هذا التطوير وتفعيله بدون الألتفات إلى تحسين وتنمية أحوال المعلمين الذي يقع على عاتقهم مسئولية إحداث التطوير وتحويله من خطط على الأوراق إلى واقع ملموس فهم عصب ونواة ورواد وأساس أي تطوير وأصلاح للتعليم في كل دول العالم قاطبة ، ومصر بصفة خاصة •

إن التركيز على أهمية دور المعلم في إصلاح وتطوير التعليم ليس مجرد شعار نرفعه ، وإنما هو حقيقة علمية توصل إليها العالم المتقدم في كل النظم التى سبقتنا في مجال تقدم التعليم ، فهناك عاملان مرجحان في مستوى التعليم في أى بلد وهما : مركز المعلم ومستواه ، وطول العام الدراسى، ولا إصلاح للتعليم بدون المعلمين • (٧٣) فهم الفئة الحاكمة في النظام التعليمي ، والفاعلة في تحويل ذلك النظام إلى التنافس ، والمشاركة الإيجابية في النظام العالمي الجديد •

كما يستمد هذا البحث أهميته من محاولته تقديم معرفة إتجاهات ووسائل رعاية المعلمين اقتصادياً ، فضلاً عن محاولته تقديم تصور إستراتيجي المدى في محاولة شاملة لتطوير أهم نظم رعاية المعلمين اقتصادياً بتنمية قدراتهم المالية والمهنية معاً •

رابعاً : منهجية البحث وإجراءاته

يستخدم البحث عدداً من الأساليب والمداخل المنهجية والأدوات اللازمة لمعالجة المشكلة ، وسوف يتخذ مجموعة من الإجراءات والخطوات كمايلى :

- الإطار الفلسفي والمفاهيم لنظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين

وصولاً إلى تحديد أهم المفاهيم والأطر النظرية لنظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين والتى تعد بمثابة الإطار المرجعي لفهم وتفسير أهداف وعمليات هذه النظم ، سوف يستخدم البحث المنهج الوصفى التحليلي بقصد استخلاص الفلسفة الحاكمة والمفاهيم التى تشكل مجمل الملامح المعرفية لأهداف وغايات وعمليات نظم رعاية المعلمين من الناحية المعيارية ، أو ما ينبغى أن تكون عليه تلك النظم ، فتوفير الإطار المرجعي يمكننا من إجراء التقويم البعدى لهذه النظم في ضوء معطياته • (٧٧)

- تقويم واقع نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين

لإمكان إجراء ذلك التقويم النقدي لواقع نظم رعاية المعلمين بهدف الوقوف على عوائق وعوامل تفعيل أداءها ، فقد عرض البحث لأهم المحددات المجتمعية ذات العلاقة الجدلية بتلك

النظم وتم من خلال ذلك رصد آثار هذه المحددات على نظم الرعاية للمعلمين ، ثم انتقل البحث إلى إجراء تقويم نقدي لنظم اختيار وتعيين ونقل وقياس وتقويم كفاءة المعلمين باعتبارها نظم لرعاية القدرة المهنية للمعلمين وما يترتب عليها من آثار مالية ، ونظم الأجور والمرتبات والأجور الحافزة والترقيات بإعتبارها نظم لرعاية القدرة الاقتصادية للمعلمين لما يترتب عليها من آثار مالية ، مستخلصاً أهم المشكلات التى أثرت في مستوى أداء هذه النظم والتى سوف تكون نواه لعمليات التطوير ، وتداعيات ذلك على أداء المعلمين لأدوارهم المنوطة بهم ، وفى سبيل تحقيق ما سبق استخدم البحث المدخل السلوكي لدراسة الأفراد في علاقاتهم مع أنفسهم وغيرهم وما يحفزهم على العمل ، وتنمية المهارات السلوكية للمعلمين وقدراتهم ، إبراز أهمية العامل الإنساني في النظام التعليمي ٠(١١٢) إضافة إلى المنهج الوصفى٠

- استطلاع رؤية المعلمين في تطوير نظم الرعاية الاقتصادية لهم .

حيث يتعامل البحث في هذه الخطوة مع عينة عشوائية من المعلمين في مختلف مراحل التعليم ومختلف التخصصات في بيئات عديدة ممثلة للنطاق الريفي والحضري لجمهورية مصر العربية ، وقد تم إختيار العينة وفق أساليب إحصائية محددة لتكون ممثلة لمجتمع المعلمين ٠ (١٢٢) لإمكان تعميم النتائج التى تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية ، كما لجاء البحث إلى أسلوب التحليل الكمي والكيفي معاً للبيانات التى وفرتها أداة البحث ، وهى الاستبيان المصحوب بمقابلة الباحث لأفراد العينة ، للتعرف على رؤيتها ، وتحليل وتفسير تلك الرؤيا في ضوء منهجية محددة ٠(١٨٣) لإمكان توظيفها في تحديد ملامح التصور الإستراتيجي للتطوير ٠

صياغة التصور الإستراتيجي لتطوير نظم رعاية المعلمين اقتصادياً

من خلال التعرف على فلسفة ومفاهيم نظم رعاية المعلمين اقتصادياً ، والتعرف على واقع هذه النظم وتحديد الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن ، والتعرف على رؤية المعلمين لقضايا تطوير تلك النظم ، وإستناداً لخبرة البحث ، يمكن صياغة تصوراستراتيجى لتطوير نظم رعاية المعلمين اقتصادياً ، وتحديد اقتصادياته ، والتوصل إلى أهم نتائج البحث ومقترحاته ، وقد تم أستخدام أساليب ومنهجيات التحليل الإحصائي ٠(١٣٠) لصياغة المخطط الاستراتيجى لتطوير نظم رعاية المعلمين ، وتحديد تكاليف وتمويل تلك النظم خلال فترة التخطيط الإستراتيجي (٢٠٠٢/٢٠٢٢) ، مع اعتبار سنة الأساس العام الدراسي ١٩٩٨/٩٧ ، وفترة البيانات الفعلية اللازمة للتخطيط (١٩٩٠/١٩٩٧) ٠

الفصل الثانى : الأطـــــار الفلسـفى والمفاهيمـى لرعاية المعـــلمين

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الأطر الفلسفية والمفاهيمية لنظم رعاية المعلمين اقتصادياً ، ولتحقيق هذا الهدف سوف يعرض البحث لمحورين يتناول الأول فلسفة ومفاهيم نظم رعاية المعلمين اقتصادياً ، ويتناول الثانى أهم نظم الرعاية التى تركز على تنمية المكانة الاقتصادية للمعلمين ٠

المحور الأول : فلسفة ومفاهيم نظم الرعاية الاقتصادية

أولاً : فلسفة نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين

تكمن أهمية المعلم كقوة إنتاجية وإنسانية وقيادية فى المجتمع ، فهو كطاقة إنتاجية تتطلبها طبيعة العصر وتحدياته التى نعيشها (المعرفية والتكنولوجية) ، وهو كطاقة إنسانية فاعلة لها أثرها فى تغيير مسارات المجتمعات وتنمية وترقية مستوياتها بصناعة المعرفة ، وهو كطاقة قيادية لها دورها فى صناعة إعداد الأجيال المستقبلية ، وبخاصة القيادات منهم للنهوض بالمجتمع فى كافة مجالات التنمية ، وانطلاقاً من مفهوم الحقوق والمسئوليات الاجتماعية ، فقد أصبح لزاماً على المجتمع تهيئة الظروف والأجواء المناسبة التى تجعل المعلم قادراً على العطاء والأداء الفعال لأدواره المرجوة منه ٠

إن الرعاية الاقتصادية والاجتماعية للمعلم من شأنها تحفيزه ، حيث تتم الاستجابة من جانب المعلمين عندما يتحقق لهم علاقات عمل مرضية ومحققة لذاتهم من خلال النظام التعليمى ، ومن خلال تنظيماتهم المهنية ، وتحديداً من خلال ثقافة تنظيمية ومهنية مواتية لتحقيق أهداف النظام التعليمى وأهداف المعلمين معاً وبفاعلية ٠

إن الاتجاه الحديث مازال يؤكد على ضرورة تشجيع وتحفيز المعلمين من خلال فلسفة تحقيق الذات Self- Actualization ، وقد بنى هذا الاتجاه على إفتراض أن المعلمين يتوقعون أن يجدوا الرضا والانتماء الوظيفي ، ويحققوه من خلال علاقاتهم التنظيمية ، إذ أن إثراء وتغنية المهنة En Largement and Job Enrichment هما العامل الأساسى وراء تلك الاتجاهات الإيجابية للمعلمين ٠

إن الافتراضات التى يجب أن يقوم عليها نظام الرعاية الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين هى أن المعلم رجل اقتصادى رشيد يسعى لتحقيق ذاته من خلال مهنته فى المجتمع ، ومن ثم فإن رعاية المعلمين المعتمدة على قيم العمل الاجتماعى قد تحولت إلى الفعالية والتى تراعى أيضاً تحقيق تعامل أفضل للمعلمين مع النظم التى تنظم حياتهم المهنية منذ بدية التعيين ، وانتهاءً بإنهاء الخدمة ، وبعبارة أخرى فإن تفعيل أداء تلك النظم هو فى الحقيقة عين الرعاية المرغوب فيها ليحقق المعلمين حياة مهنية ومكانة اقتصادية واجتماعية مرغوب فيها ٠

إن نظم رعاية المعلم في مجال عمله ترتبط بإنسانية المعلم لذا فهي تتجه إلى توفير احتياجاته النفسية بتحقيق رضاه عن مهنته والانتماء لها، وتفعيل قدرته على القيام بأدوارها وتحقيق توافقه الاجتماعى والمهنى مع زملائه ومكان العمل وكل مامن شأنه زيادة قدراته وجعله طاقة اقتصادية واجتماعية وثقافية قادرة على الإسهام بفاعلية في تحقيق التنمية التربوية والمجتمعية ، بل وتجاوز ذلك إلى الأدوار الإقليمية والعالمية ٠

إن الفلسفة الموجهة لنظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين تتبلور في أنها حق وليست فضل وأنها وسيلة لترقية المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين عن طريق تنمية قدراتهم المهنية (الإعداد/ الاختيار / التعيين/ ٠٠الخ) والمالية (الاجور/الحوافز/الترقيات٠٠الخ) ، وهى فى ذات الوقت وسيلة إدارة النظام التعليمى فى تحقيق وتفعيل خطط الإصلاح والتطوير التعليمى٠

ثانياً : مفاهيم نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين

١- مفهوم التطوير

التطوير عملية شاملة ترتبط ببنية النظام وتشمل أهدافه ومدخلاته وعملياته ومخرجاته ، بينما التجديد قد يشمل أحد هذه العناصر أو جزء منها ، وهو جهد طويل المدى يركز على تحسين فعالية النظام مما يتطلب ترابط وتحقيق أهداف مركبة تتعلق بمخرجات النظام ورضا أفراده ، ويختلف عن التطور الذى يعنى التغيير التدريجى فى تركيب المجتمع أوالعلاقات أو النظم أو القيم السائدة ٠

٢- مفهوم الرعاية

المعنى اللغوي لكلمة رعاية يشير إلى أنها ملاحظة ومراقبة ، يقال: راعى الأمر راقب مصيره ونظر عواقبه وحفظه ,أبقى عليه ، والراعى كل من ولى أمراً بالحفظ والسياسة٠(١)

٣- مفهوم تطوير نظم رعاية المعلمين

ينطوى مفهوم تطوير نظم رعاية المعلمين على ماسبق فضلاً عن كونه عملية تقويم لبنية نظم الرعاية القائمة بغية التعرف على نقاط ضعفها وقوتها وتعظيم الأخيرة وتقليل الأولى ، وذلك معنى تطوير ما هو قائم ، ويتجاوزه إلى معنى إنشاء نظم جديدة لتشمل رعاية الجوانب التى لم تحظى بعد بالرعاية ، وهو ما يعنى أنه فعل أو عملية أو نتيجة تعمل على زيادة نمو النظام والوصول به نحو الأفضل ويشمل ذلك تخطيطه بهدف زيادة الفعالية والكفاءة وباستخدام المعارف السلوكية ومن خلال استراتيجية تهدف إلى تغيير الاتجاهات والقيم حتى يمكنه التكيف بصورة أفضل مع التغييرات البيئية المحيطة وما بها من تحديات ٠

كما أنه تقوية للعمليات الإنسانية الهادفة إلى تحسين عمل النظام العضوي لكي يحقق أهدافه من خلال جهود بعيدة المدى لتحسين وتجديد وحل مشاكل النظام وخاصة من خلال

إدارة أكثر فعالية للثقافة التنظيمية ٠(١١٤) ،والعلاقات الإنسانية والاجتماعية في النظام التعليمي ، وبذلك يصبح من بين أهداف نظم الرعاية للمعلمين تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية مواتية لتحقيق وإنجاز كل من أهداف النظام التعليمي والعاملين به يشيع فيها الرضا والانتماء الوظيفي ٠

وبناءً على ما سبق فإن المقصود بنظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين في هذا البحث تلك النظم التى تهدف إلى تحسين أحوال المعلمين المهنية ، وما لذلك من آثار اقتصادية ، وتلك النظم التى تهدف إلى تحسين أحوال المعلمين المالية ، وكلاهما يسعى إلى تحسين المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين في النسق الاجتماعي ٠

٤- مفهوم تنمية فعاليات الأداء

يمكن النظر إلى مفهوم تنمية فعاليات الأداء على أنها نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير تلك الفعاليات عن طريق تطوير قدرات المعلمين من خلال إشباع احتياجاتهم المهنية والاقتصادية والاجتماعية ٠

والتنمية مفهوم يفترض توافر بعض الخصائص منها الحركية والتغيير والاستقلالية والتأثير والوحدة الداخلية ٠(١١٧) فتنمية الأداء عملية تقوم على أكتشاف الفرد لذاته وقدراته واستخدامهما والمحافظة عليهم من أجل بناء الطاقات الإنتاجية والإبداعية القادرة على الاستمرار والعطاء، فهي عملية مستمرة في التغييرات الأساسية في بنية ,أحجام ومستويات إنجاز مختلف أدوار المعلم ، وتستلزم التغيير في الإمكانات المتاحة وتطوير سبل رعايته لتفادى عوامل التخلف في الأداء ، وأهم ما يميزها أنها ليست مجرد تغييرات كمية تحدث طبقاً للتغيير في الإمكانات ، وإنما هي نقلة نوعية تماماً في أداء المعلم تحدث من خلال تحكمه الإرادي المقصود في كافة مستويات أداءه ٠

وما سبق يجعل من الضروري التعرض لمفهوم الفعالية ، والتى تعنى بلوغ الأهداف المتوقعة أو القدرة على تحقيق الأهداف والوصول إليها بغض النظر عن تكلفة الوصول إلى تكلفة تلك الأهداف ٠(١٣٩) ، وبالتالي فإن نقطة التركيز هي ماالذى حققه المعلم ، وليس ما الذي يفعله المعلم لإن ما يفعله المعلم قد لا يكون بالضرورة محققاً للهدف المراد بلوغه على الأقل من وجهة نظر النظام التعليمي وطبقاً لخططه التى تم تحديدها مسبقاً٠(١٠٤)

ويختلف مفهوم الفعالية عن مفهوم الكفاءة الذى يقصد به الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، أى كيفية الوصول إلى تحقيق الأهداف ، ومع ذلك فهما مرتبطان ، وليس متلازمان فالمعلم قد يكون فعالاً ولا يكون كفئاً أو العكس ، فقد ينفق ساعات الدرس في بذل مجهود مخلص ، واستخدام الوسائل والوقت استخداماً أمثلاً ولكن التلاميذ لا يحصلون الدرس فهو بالتالى غير فعال ، والعكس تماماً ، وتهدف نظم الرعاية إلى دمج الفعالية بالكفاءة ليـــــكون

الأداء الكلى متسماً بهما ، فالمشكلة فى تحليل السلوك هى معرفة هل مصدر الدوافع موجود فى مكان العمل، أو فى المجتمع أوفى كلاهما ، ويعد مدخل الفعالية أحد المداخل المفسرة للمشاكل المتعلقة بمصادر الدوافع والسلوك فى العمل ، وهذا المدخل يؤكد على تنمية قدرة المعلم على اتخاذ القرارات والإجراءات الفعالة فى تحقيق حاجاته ورغباته ، ومن ثم فى تحقيق مستوى أداء مرغوب فيه ، وهومايعبر عن توافق مهنى أو وظيفى ٠

إن نظرية التوافق الوظيفى تمدنا بمجموعة من المؤشرات قد تمثل أداة ملائمة لقياس كل من الاحتياجات الوظيفية وقياس طرق الدعم والتحفيز والعوامل المشجعة فى بيئة العمل واللازمة لتحقيق الرضا الوظيفى للمعلمين ، مما يعنى تحقيق التوازن بين الرضا والأداء ، وأهم هذه المؤشرات ما يلى : (٢٠٠)

- مؤشر مدى استقلال القدرات والاتجاهات والأنشطة التى يمارسها المعلمين ٠
- مؤشر مدى الاستعداد للنمو المهنى ٠
- مؤشر مدى الإشباع التى تقدمه سياسات ونظم التوظف فى النظام التعليمى وأهمها نظام الأجور والمرتبات والحوافز ٠٠ الخ إذ يقاس الرضا عن الدخل الحالى من الوظيفة عن طريق مستوى الدخل الذى يحصل عليه المعلم ومدى قدرته على مواجهة متطلبات الحياة ، والتناسب بين الدخل والمجهود الذى يبذله فكلما زادت قدرة الدخل على مواجهة متطلبات الحياة وزاد عن الجهد المبذول زادت درجة الرضا عن المهنة والعكس تماماً ٠

- مفهوم الأداء

يعنى الأداء القيام بشئ وإتمام أجراءه ، ويتوقف مستوى الأداء والإنجاز على عاملين أساسين هما القدرة على الأداء والرغبة فيه ، وتتحدد القدرة على الأداء بعدد من المحددات أهمها المعرفة بالتعليم والخبرة بالتدريب والمهارة أو الكفاية باستعداد الشخصية والتكوين النفسى والجسمانى ، وتتحدد الرغبة فى الأداء بالظروف المادية والاجتماعية للعمل وبحاجات ورغبات الفرد ومدى ملائمة العمل لميوله واتجاهاته ٠(٩٩)

- مفهوم معدلات الأداء (٦٧)

يقصد بها تلك الوسائل والأساليب التى تستخدم لتحديد كمية أو نوعية معينة من العمل خلال فترة زمينة معينة ، فهى وسيلة يمكن عن طريقها مقارنة ما تم إنجازه باستخدام شئ ما كمؤشر لما يجب إنجازه ، وتعرف أيضاً بأنها وسيلة لإقامة علاقة مقارنة بين كمية ونوعية من الإنتاج والزمن المستغرق في إنتاجها بقصد تحديد درجة الكفاءة الإنتاجية لذلك النوع من الأعمال ، وفى مجال التعليم توجد أنواع عديدة من الاداءات للمعلمين منها ما يقع داخل الفصل ، والمدرسة ، فيقال الأداء التدريسى والتربوى ،ومنها ما يقع فى بيئة المدرسة القريبة

فيقال له أداء بيئى أو محلى ، ومنها ما يقع فى المجتمع فيقال له أداء اجتماعى، ومنا ما يقع فى النطاق الإقليمي اوالدولى فيقال له أداء إقليمي أو عالمى ٠

المحور الثانى : نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين

أولاً : نظام الاختيار والتعيين والنقل

يعرف الاختيار بأنه الإجراءات الخاصة بإيجاد المعلمين المؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة في النظام التعليمي ، والتى تبدأ عادة بالتخطيط الكمى والكيفى للإحتياجات منهم طبقاً لتوصيف أعباء مسئوليات العمل ،ومواصفات الشخص شاغل الوظيفة ، ويمثل نظام الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعى لنظام البحث والاستقطاب لأكفاء العناصر ، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين المعلمين المتقدمين للتدريس فى تخصصات معينة من حيث درجة صلاحيتهم لذلك ، ويهدف الاختيار والتعيين إلى وضع المعلم المؤهل فى التخصص المناسب لتأهيله ، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة ، وبين التأهيل العلمى والخبري ، والخصائص الشخصية للمعلم ٠

إن اختيار أكفاء المعلمين المؤهلين تربوياً يعد الخطوة الأولى والأساسية نحو رعايتهم فضمان ملائمة المعلم لمهنته يعنى فضلاً عن الإمكانية العالية في تحقيقه لنمو مهنى مستمر وبمعدلات كبيرة ، تعنى زيادة قدراته المالية كنتيجة للأرتباط النمو فى القدرة المهنية بالزيادة فى الدخل ، وتعيين المعلم فى التخصص المناسب لإعداده وخبراته فى المكان المناسب لظروفه الاجتماعية والصحية والنفسية والإسكانية ، مما يؤدى إلى زيادة العوامل المسببة للرضا عن المهنة من ناحية ، وزيادة فعالية المعلم في إنجاز أدواره من ناحية أخرى ٠

إن نقل المعلم سواءً أكان نقلاً مكانياً ، أو نقلاً وظيفياً ، فمن الضروري أن يراعى الموازنة بين ظروف العمل ومتطلباته ، وظروف المعلم التى قد يبديها إزاء النقل ، هذه الموازنة من شأنها فضلاً عن تحقيقها للهدف من النقل فإنها تؤدى إلى تفعيل التكيف بين المعلم والمكان أو المركز الجديد الذى نقل إليه ، وكلاهما يعنى زيادة العوامل المسببة للرضا ، والانتماء الوظيفي ، وبالتالي فعالية أداءه ٠

من المسلم به أن الاختيار والتعيين والنقل من مطلقات إدارة التعليم ، ولكن من المؤكد أيضاً أن وصف إدارة التعليم بالنجاح أو الفشل مرتهن بمدى تحقيقها للأهداف التربوية والتعليمية للنظام التعليمى ، وتحفيز الفئة الحاكمة فى النظام على الأداء والإنتاجية التعليمية ، والتربوية ، والبيئية والإقليمية والعالمية هو قوة الدفع الأساسية لتحقيق أهداف النظام التعليمى ، ومن هنا يتعين عليها أن تقيم الموازنات بين حقوقها فى الاختيار والتعيين والنقل ، وبين واجبها فى استثارة دافعية المعلمين للإنجاز والأداء ٠

ثانياً : نظام قياس وتقويم فعالية وكفاءة الأداء للمعلمين

يقصد عموماً بقياس وتقويم فعالية وكفاءة المعلمين تحليل وتقييم وتقويم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة فعاليتهم وكفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم هذه الأنماط والمستويات • وهكذا فإن القياس والتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط الضعف والقوة فى الأداء يعد وسيلة للتقويم أى الترشيد والتنمية من خلال تعظيم نقاط القوة ،وتضيق نقاط الضعف فى الأداءات للمعلمين • (٥٧)

- وسائل قياس وتقييم الأداء للمعلمين

يوجد وسيلتين أساسيتين يمكن من خلالهما قياس وتقييم أداء المعلمين فى النظام التعليمى:

الوسيلة الأولى : القياس والتقييم على أساس عناصر الكفاءة

وبمقتضى هذه الوسيلة يتم وضع عناصر للكفاءة فى الأداء وتقسيم كل منها إلى مستويات يتم قياس وتقييم أداء المعلمين بالنسبة لكل مستوى ، وعلى سبيل المثال قياس كفايات التدريس ، يوضع لها خمس مستويات متدرجة (تبدأ لا يعرف عنها شيء (٩-١٠) ، يعرف معلومات محددة (١١-٣٠)، معلوماته توافق المطلوب (٣١-٤٨) ، يعرف عمله بدقة (٤٩-٧٠) يحاول دائماً تنمية قدراته > ٧٠ ، وهكذا ، ومن أهم المشكلات التى تثيرها هذه الوسيلة هى مشكلة تعريف عناصر الكفاءة فى الأداء وتفهم الرؤساء لها ، ومشكلة كيفية ضمان الموضوعية فى قياس وتقييم المعلمين بالنسبة لهذه العناصر •

الوسيلة الثانية : القياس والتقييم على أساس معدلات الأداء

وتقوم هذه الوسيلة على أساس وضع معدلات للأداء سواء من الناحية الكمية والكيفية تقديرياً ، ويتم قياس الأداء الفعلي كمياً وكيفياً على الأداء التقديري، وحصر الفروق ومعرفة أسبابها وطرق علاجها، ويتميز هذا الأسلوب بالموضوعية •

وكلا الوسيلتين ينبغى أن تتوافر فيهما معايير الصلاحية ، والثبات ، وإمكانية التطبيق•(١٠٢)

- الطرق الحديثة لقياس وتقييم الأداء

هناك العديد من الطرق الحديثة لقياس وتقييم وتقويم الأداء للمعلمين كما يلى :

١- طريقة ترتيب المعلمين

حيث يتم ترتيب المعلمين حسب جودة أدائهم ، وتتم المقارنة بين كل معلم والآخرين ، ووضعه فى مرتبة معينة مناسبة لمستواه، وتتطلب هذه الطريقة توافر معايير دقيقة للأداء والتجرد من الذاتية ، ثم اتخاذ القرار الملائم لما أظهرته نتائج التقييم (التقويم) •

٢- طريقة مقارنة أداء المعلم بأداء معلم آخر

حيث تستخدم هذه الطريقة طبقاً لتحديد بعض العوامل مثل ابتكار أساليب جديدة للتدريس أو إدارة الفصل ••الخ ، يتم على أساسها مقارنة المعلمين ، ويمكن إعداد مقياس خاص بكل

عامل من هذه العوامل التى يتم توصيفه بدقة ، وبدلاً من إستخدام مقياس يتم إستخدام معلمين معينين كنماذج لأنواع العوامل المختارة ، ثم يتم المقارنة بين الأداء الفعلى وأداء النموذج ، لذا لابد عند استخدام هذه الطريقة من التعرف على مواصفات هؤلاء المعلمين والمعلم الذى يظهر درجة عالية من الكفاية فى العامل المختار للمقارنة يمثل النهاية العليا للمقياس ويعطى عكسه النهاية الدنيا ، وهكذا يتم تقييم باقى المعلمين ، ويؤدى هذا المقياس إلى تكوين سلم يرتب عليه المعلمين بالنسبة لكل كفاية أو مهارة من الكفايات أو المهارات المرتبطة بمهنة التعليم ، كما يوفر أساساً موضوعياً لأتخاذ القرار (التقويم) ٠

٣- طريقة تحديد مستويات المعلمين

يتم فى هذه الطريقة توصيف مستويات من أداء المعلمين ، ويقوم الرؤساء بتسكين المعلم على المستوى الذى يليق بأدائه ، فمثلاً من الممكن تكوين مستويات (ممتاز / جيد جداً /جيد/ مقبول / غير مقبول) ، وأحياناً يطلق على هذه الطريقة التوزيع الإجباري حيث توضع نسب محددة لكل مستوى من المستويات الوظيفية السابقة لتوفر أساساً موضوعياً لأتخاذ القرار٠

٤- طريقة قوائم المراجعة

تستخدم فى هذه الطريقة قوائم من الأسئلة لتخفيف العبئ عن من يقوم بالتقييم حيث يتم تقييم القائمة المجاب عنها بواسطة المعلم وإعطاء أوزان للإجابات المختلفة ، والتى تعد فى نفس الوقت تقييم للمعلم ، فضلاً عن متطلبات صياغة الأسئلة الإلمام الدقيق بالمهنة ٠

٥- طريق الاختيار الإجباري

تواجه الطرق السابقة على هذه الطريقة اعتراضاً أساسياً وهو إمكانية تحيز من يقوم بعملية التقييم مع أو ضد المعلم الذى يقوم بتقييم أداءه ، لذا فإن أحد أهداف هذه الطريقة هو التقليل من تأثير تحيز المقوم ، وذلك من خلال إجبار من يقوم بعملية التقييم على الاختيار من بين جمل تبدوا قيمها متساوية ثم يجبر المعلم على الاختيار من بين هذه الجمل ومن المعروف أن بعض من هذه الجمل هى التى تصف الأداء الجيد للمعلم فيتم تقييمه على أساس الاختيارات الصحيحة ، وصعوبة هذه الطريقة تكمن فى صعوبة الاحتفاظ بسرية مفتاح التقييم ، ولا تؤدى إلى تنمية قدرات المعلمين بالقدر الكافى ، إذ التركيز فيها على عدالة التقييم ٠

٦- طريقة تقييم السلوك Behaviors Anchored Retying Scale

يمثل السلوك الصحيح للأداء السلوك الحاكم أى السلوك الذى يمثل الفرق بين النجاح والفشل فى الأداء ، وقد تم إدماج نظام السلوك المتحكم مع مايعرف بالمقاييس الكمية المتدرجة وظهر منهما مزيج يعرف بمقاييس السلوك المتدرجة وهى تشكل نوعين أساسين هما :

أ – تقييم السلوك المتوقع : حيث يساعد المقياس الرئيسى المباشرللمعلم على توصيف سلوك المعلم بأنه ممتاز اوجيد جداً٠٠الخ ٠

وذلك بقيام من تتوافر لديهم المعرفة العملية والدراية الكاملة بعمل المعلم بدراسة وتوصيف المهارات والكفايات التى يقوم بها المعلم ، وتقوم هذه المجموعة بتوقع عدداً من السلوك الجزئى الذى يوضح مستويات الأداء المختلفة فى هذا النشاط الجزئى ، ثم يتم ترتيب هذه السلوكيات على الأنشطة المختلفة المطلوب من المعلم أدائها، بعد حزف السلوكيات التى لا يتفق على قبولها بسبب عدم موضوعيتها، ويفيد ذلك فى تدريب المعلمين على السلوك المتوقع وإقناعهم بنتائج التقييم ، كما يؤدى بصفة عامة إلى زيادة الميول الإيجابية ناحية المهنة والنظام التعليمى معاً .

ب - تقييم السلوك الفعلي Observed Behavioral Scale

ويتم فيه التسجيل للسلوك الفعلى للمعلم على الطبيعة من خلال الملاحظة من أكثر من ملاحظ لتوفير شرط الموضوعية ، ووضع السلوك المرغوب فيع على مستويات توضح عدد مرات حدوث السلوك المرغوب ، ويعاب على ذلك زيادة التكاليف ، وإمكان التظاهر بالسلوكيات الإيجابية خاصة إذا نمى إلى معرفة المعلم بأنه موضع ملاحظة ، وإحتمال رصد سلوك على أنه مرغوب فى الأداء ولكنه مبرر لدى المعلم وتفرضه ظروف التعامل مع المستويات العقلية للتلاميذه كما يعرفهم من سابق خبرته معهم .

٧- طريقة تقييم وتقويم المعلم لذاته

وفى هذه الطريقة يقوم المعلم بوصف الأداء الذى يقوم به حيث يحدد المعلم بنفسه نقاط قوته وما عنده من نقاط ضعف فى أسلوب تعامله مع طلبته ، وقدرته على التطوير والتجديد وتباعاً باقى عناصر التقييم ، فى حرية من حيث اختيار وقت التقييم وذكر الأسباب التى أستند إليها فى حكمه على نفسه وما لديه من اتجاهات تربوية واجتماعية وسلوكيات ، مع ذكر نوع وأسلوب المساعدة التى يرغب فى أن يتلقاها لتنمية أداءه فى المجالات التى يحددها ، ويعد إشراك المعلم فى تقييم وتقويم ذاته ، أو زملائه من العوامل التى تسهم فى الإحساس بالرضا والانتماء للمهنة ، وتتطلب هذه الطريقة تدريباً خاصاً على ممارسة النقد الذاتى ، والنمو المهنى الذاتي لتتكامل جميعها فى عملية تقييم وتقويم الذات . (١٢٠)

٨- طريقة تقييم وتقويم المعلم بواسطة زملاءه

حيث يسند إلى المعلمين الذين يشهد لهم بمستويات عالية من الأداء والتمكن، فضلاً عن قيمهم الخلقية ، بتقييم وتقويم زملاءهم سواء فى مستويات وظيفية مساوية لهم أو أقل منهم ، وتفيد هذه الطريقة فى إمكانية تطبيقها فى شتى مراحل سنوات خبرة المعلمين ، وفى حالة ضرورة التعرف على مدى التقدم فى التدريب وتحقيقه للأهداف ، والأصل أن تستخدم هذه الطريقة فى تقويم الزملاء فى مستويات وظيفية لا تعطى الحق فى تقويم زميلهم كما هو الحال بالنسبة لرؤسائه ، وذلك حتى يتحرر التقويم الناتج بواسطة هذه الطريقة من توازنات السلطة

مع المسئولية ، ويتم التركيز فيها على فعاليات الأداء وبخاصة تلك الفعاليات التى تلقى قبولاً مهنياً عاماً •

٩- طريقة تقييم المعلم بواسطة طلابه

وتتلخص هذه الطريقة فى وضع أسلوب لقياس اتجاهات الطلاب ناحية معلميهم ، ونقاط القوة والضعف فى أدائهم ، والحجة فى ذلك أن الطالب هو المستهلك النهائى لخدمة التعليم ، ومن ثم فمن الضرورى التعرف على آرائه فى معلميه لإمكان اتخاذ القرارات التى تزيد من فعاليات أدائهم أو تلك التى تزيل معوقات فعاليات هذا الأداء ، كما يفيد فى التعرف على الممارسات التدريسية الملائمة لكل مرحلة عمرية وذلك عن طريق المعالجات الإحصائية لاستجابات الطلاب ، ويُشجع هذا الأسلوب على أساس انه يزود المعلمين بتغذية راجعة لمستويات أدائهم تعمل على التجويد المستمر والفعال لهذا الأداء ، ومن أهم متطلبات هذه الطريقة أن تتضمن أساليب تنشئة الطلاب بجانب حرية التعبير التقدير الكامل للمعلم فضلاً عن أن الثقافة السائدة تسمح بذلك وتشجع كل الأطراف على ممارسته •

١٠- طريقة تقييم المعلم بواسطة أولياء الأمور

فى النظم التعليمية التى تتواثق فيها عرى العلاقات بين المدرسة والبيت ، وتعطى أهمية وتقدير لمساهمات ومساندات أولياء الأمور لإدارة المدارس وتطوير الأداء بها ، يقوم أولياء الأمور بمتابعة منتظمة لأداء المعلمين ولتقدم أبنائهم تحصيلياً ترتكز إليها الإدارة والمعلمين فى إحداث التطوير المطلوب للأداء وبخاصة إذا كانت تلك المدارس متنافسة من أجل تحقيق مكانات علمية ، حفاظاً على تاريخها •

إن عملية تقييم وتقويم أداءات المعلمين - على نحو ماسبق - هى جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة لهم تعنى - ضمن ما تعنى - التنمية المهنية والمسار الوظيفى ••الخ إذ يهدف التقييم والتقويم للمعلمين إلى تخطيط أفضل للقوى العاملة ، ومن خلال التقييم والتقويم العادل للمعلمين يمكنهم تحقيق مكانات مهنية أفضل من خلال التعيين ابتداءً فى المكان المناسب ، والحصول على التدريب المناسب ، والترقى إلى الدرجات الأعلى المناسبة ، واستحقاق الإعارة إلى نظم تعليمية أخرى أو الترشيح إلى بعثات أو منح دراسية ، أو استحقاق علاوات دورية أو استثنائية اومكافأت عن جهود متميزة وابتكارات فى الأداء وكل ذلك يترجم إلى قيم مالية تؤدى إلى الأحوال المالية للمعلمين وتنمية مكانتهم الاقتصادية فى النسق الاجتماعى ، فضلاً عن أن التقدم فى الأداء فى حد ذاته يقود إلى مزيد من التقدم ، ويحقق مزيد من الرضا عن المهنة والانتماء إليها ، ومن ثم فإن العناية بنظم تقييم وتقويم المعلمين يعد من صميم رعايتهم الاقتصادية •

ثالثا : نظام الأجور للمعلمين

تعد الأجور من المتغيرات الهامة فى أى نظام اقتصادى اجتماعى لأى مجتمع ، إذ تصل نسبتها إلى الدخل القومي إلى أكثر من ٦٠٪،وتمثل أهمية خاصة لمخططى النظم الاقتصادية والاجتماعية لما تعنيه لإطراف كثيرة ومتعددة وفاعلة فى المجتمع فهى تمثل تكلفة العمل ، وفى نفس الوقت المحرك الأساسي لعناصر الإنتاجية الاجتماعية فى شتى المجالات ٠

تعد الأجور هامة بالنسبة للعاملين فى النظم التعليمية فهى التى تحفزهم على العمل والأداء وتمثل أحد أهم أدوات إدارة التعليم فى إحداث التغييرات والإصلاحات التعليمية المطلوبة ٠

١- تعريف الأجر

يختلف تعريف الأجر بإختلاف النظام الاقتصادى القائم ففى النظام الرأسمالى يعرف الأجر بإنه الثمن الذى يحصل عليه نظير المجهود الجسمانى والعقلى المبذول فى العمل ، وفى النظام الاشتراكى يعرف بإنه نصيب العاملين فى إنتاج المجتمع معبراً عنه تعبيراً نقدياً ومقسماً حسب مقدار ونوعية العمل الذى قام به الفرد٠

٢- أهم النظريات المحددة للأجور

هناك العديد من النظريات التى تفسر نظم الأجور وهى تمثل فى مجملها الأطر التفسيرية للتغيرات التى توجه نظم الأجور فى ظروف معينة ليمكن اتخاذ قرارات رشيدة تتصل بالأجر الملائم والعادل ، وفيما يلى أهم تلك النظريات :

(أ) نظرية أجر الكفاف

تقوم هذه النظرية على أساس أن هناك حد أدنى من الحاجات الإنسانية يجب إشباعها ، وقد أباحت الشريعة الإسلامية إرتكاب المحظور وأوجبت تناوله إذا توقف سد هذه الحاجات على تناوله، كما هو الحكم فى المخمصة ، وبالنسبة لمن يحصلون على دخولهم من خلال ما يقدمونه من عمل وجهد يمكن تقسيمهم إلى فئتين :

الأولى : تعمل فى مجال الملكية العامة كالقضاة ، والمعلمين والعمال والجند ، وما إليهم فهؤلاء تؤمن له الدولة مستوى الكفاية ٠

الثانية : تعمل فى مجال الملكية الخاصة كالأجراء فهؤلاء يوفر لهم حد الكفاية من قبل أرباب العمل ، وإذا لم يقم بذلك رجع على الدولة ٠(١٢٦)

(ب) نظرية القوة الشرائية

تقوم هذه النظرية على أن الازدهار الاقتصادى مبعثه وجود طلب كاف على السلع والخدمات فتتحقق الأرباح، وبما أن العاملين فى مجال الإنتاج والخدمات هم مستهلكين لتلك السلع والخدمات فإن مستوى أجورهم وبالتالى مستوى قوتهم الشرائية تمثل المحرك نحو مزيد من الإنتاج أو الركود٠

(ج) نظرية مخصص الأجور

وترى أنه يوجد فى أى بلد فى المدى القصير قدراً مخصصاً للأجور ، وهذا القدر جزء من رأس المال المكون من المدخرات والأجزاء الأخرى الباقية من رأس المال المطلوبة لتغطية تكلفة الإنتاج والتوسعات المطلوبة ، والقدر المخصص للأجور لا ينبغى أن يزيد إلا عند زيادة رأس المال أو عند تخفيض عدد العاملين أو عندما تكافح النقابات فى سبيل زيادة مخصصات الأجور .

(د) نظرية العرض والطلب

تقوم على أساس أن العرض من العاملين يقابله الطلب عليهم ، وعند التقاء منحنى العرض بمنحنى الطلب سوف يتحدد الأجر المناسب ، ون ثم فإن المهن التى يقل فيها العرض عن الطلب سوف ترتفع فيها الأجور وتعتبر جاذبة للعمل فيها، بينما المهن التى يزيد فيها العرض عن الطلب سوف ينخفض فيها الأجر وسوف يؤدى ذلك إلى تحسين توزيع القوى العاملة على المستوى الكلى وبخاصة إذا أطلقت حرية المنافسة .

(هـ) نظرية الإنتاجية الحدية

تفترض أن المنافسة والعرض والطلب هما المنظم الأول للأجور فى المجتمع وسوف يظل صاحب العمل يواصل إستئجار عاملين إضافيين إلى النقطة التى تكون فيها قيمة إنتاج آخر من يستخدمهم كافية لتغطية أجره، ولكنه إذا استأجر عاملين آخرين فإن الأجر الذى سيدفعه بمقتضى المعدلات الأجرية السائدة سيزيد عن قيمة إنتاج من إستأجره،ومن ثم يمثل خسارة .

(و) نظرية التساوم الأجرى

ترى أن هناك حد أعلى وحد أدنى لمعدلات الأجور فى المجتمع ، وأن الأجور تتحدد عملياً ما بين هذين الحدين بمدى حاجة أصحاب الأعمال الملحة لقوة العمل ، وبمدى اضطرار قوة العمل لقبول الوظائف حتى يمكنهم الحصول على الأجور وإشباع حاجات الحياة ، والمعدلات التى ستحدد فيما بين هذين الحدين تتوقف على قوة تساوم كل من الفريقين ، وتمثل النقابات العاملين ، وتمثل أصحاب الأعمال الغرف التجارية والصناعية والخدمية .

وهكذا لا توجد نظرية واحدة قادرة بمفردها على أن تنهض بتكوين نظام للأجور طبقاً لمعطياتها وفروضها ، وذلك لأن المجتمعات البشرية تختلف فيما بينها من ناحية التراث الروحى والثقافى وطرق تنظيم الاقتصاد وإدارته ، كما تختلف قطاعات الاقتصاد فى الدولة الواحدة من حيث طبيعة العمل ومتطلباته، ونوعية العاملين وتأهيلهم، ويختلف قطاع التعليم عن باقى قطاعات المجتمع من ناحية متطلباته واحتياجاته ومسئولياته ، ومن ثم فمن الضرورى مراعاة تلك الاختلافات عند تصميم نظام أجور له يفى بتلك المتطلبات .

٣ – أهم العوامل المؤثرة فى أجور المعلمين

يؤثر النمو الاقتصادى وسرعته ، وطبيعة التغيرات التى تطرأ فى الأجور المنافسة ، والأولويات المعطاة للتوسع فى التعليم وتحسين مستواه ، ومعدل التضخم ، والتوازن بين العرض والطلب للقوى العاملة بصفة عامة ، والمستوى المؤهل منها بصفة خاصة على مستويات الأجور •(١٠٦)، كما أن الدخل يمثل الرمز لإشباع الحاجات الضرورية والكمالية ولتحقيق المكانة الاجتماعية ، لذا فإن إدارة التعليم مطالبة بتطوير استراتيجيات جديدة للأجور تراعى الحاجات الإنسانية للعاملين وتتناسب مع درجة إشباع هذه الحاجات، وتحتاج إلى إعادة النظر فى أنظمة الأجور من أجل تنمية الأداء ، ويتأثر الأجر بعدة عوامل منها مايلى :

– نوع العمل وطبيعته

حيث تختلف طبيعة عمل المعلم عن طبيعة الأعمال الأخرى فى النظام التعليمى وفى قطاعات المجتمع، إذ تحتاج إلى إعداد خاص والى قدرات خاصة ، ومجهود نوعى وكمى أكبر مما يستلزم أن تكون الأجور مكافئة لذلك •

– المسئولية التى يتحملها المعلم

فمسئولية المعلم إعداد الأجيال وهى مسئولية أكبر وأخطر من أى مسئولية أخرى سواء على مستوى النظام التعليمى أو على مستوى المجتمع ، ومن ثم فمن الضرورى أن يكافئ الأجر المسئولية التى يتحملها المعلم •

– مراعاة تكاليف المعيشة

فالدخل يجب أن يتناسب مع تكاليف المعيشة ، فيرتفع كلما أرتفعت تكاليف المعيشة ، وبالتالى فإن الدخل لا يتحدد برقم ثابت بل يتزايد بتزايد أعباء المعيشة •(١٣٦)

٤ – أنواع الأجور التعليمية

يمكن تقسيم الأجور التعليمية وفق العديد من التقسيمات لكل منها منطق يوجه ذلك التقسيم ، وبصفة عامة فإن أدبيات اقتصاديات التعليم تقسم الأجور التعليمية وفقاً لما يلى :

(أ) من حيث مصدر الحصول عليها

حيث يتم الحصول على تلك الأجور بأى صورة من صورها من مصادر تمويلها ، فعندما تمول الحكومة النظم التعليمية يكون المصدر هنا الأنفاق العام على التعليم ، وعندما يمول الأفراد النظم التعليمية فإن المصدر هنا يكون الأنفاق المباشر على التعليم (ميزانية الأسرة)•

(ب) من حيث صورة دفع الأجر

تدفع الأجور التعليمية طبقاً لثلاث صور رئيسية كما يلى :

– الأجور والبدلات والمزايا النقدية ، وهى النقود التى يتقاضاها الموظف فى شكل وحدات نقدية بهدف مواجهة نفقات المعيشة •

- الأجور العينية ، وهى الأجور والمزايا العينيـة الإضافيـة التـى يتمتـع بهـا الموظـف يقابلهـا عمل بصفة غير مباشرة، وتقدم له بصورة عينية (سلع /خدمات) ، وذلك دون مقابل أو بمقابل رمزى، وهى من مستلزمات طبيعة العمل • (٢)

- الأجور التأمينية ، وهى الأجور التـى يتحملهـا صـاحب العمـل لتـأمين وحمايـة الأفـراد مـن بعض المخاطر الاجتماعية التى يرى المجتمع ضرورة توفير الحماية للعاملين منها •(١١٥)

٥ - طرق المحاسبة عن أجور المعلمين

الهدف الأساسى من التعرف على طرق المحاسبة عن أجـور المعلميـن هـو إبـراز العلاقـة بين الأداء ونوع الأجور التـى يتقاضاهـا المعلميـن ، وتسـتند كـل طريقـة للمحاسـبة إلـى إطـار نظري يوجهها ويحقق الغرض منها وفيما يلى أهم أنواع طرق المحاسبة عن أجور المعلمين :

النوع الأول : المحاسبة عن الأجور النقدية

يمكن التميز بين عـدة طـرق للمحاسـبة عـن الأجـور النقديـة أساسـها المـدى الزمنـى الـذى يقضيه المعلم فى العمل ومن أمثلة ذلك : •(٤٠)

- طريقة الأجر الزمنى ،حيث تدفع الأجور علـى أسـاس الفـترة الزمنيـة التـى يقضيهـا شـاغل الوظيفة ، فيتحدد معدل الأجر بوحدة الزمن كالساعة أو اليوم أو الشهر، وتتمـيز هـذه الطريقـة بالبساطة فى احتساب الأجر ، وضعف العلاقة بين إنتاجية الموظف والأجر، ما لم يكـن هنـاك معدلات للأداء خلال الفترة الزمنية التى يقضيها فى العمل •

- طريقة الأجر على أساس مدة الخدمة ، حيث تضع مدة الخدمة أو الخبرة فى الأعتبـار عنـد تقدير الأجر ، وطبقاً لهذه الطريقة فإن الأفراد كلما تقدموا فى السن كان لهم أمتياز أجرى عـن غيرهم ، وتؤدى هذه الطريقة إلى ضعف ولاء العاملين صغر السن للنظام نظراً للمقارنـة بيـن أجورهم وأجور كبار السن فى النظام التعليمى ، كما لا تضع فـى إعتبارهـا عنصـر الكفـاءة ، ولا توفر البـاعث علـى زيـادة الأداء ، وتـؤدى إلـى هجـرة العنـاصر ذات الكفـاءات بحثـاً عن التقدير المناسب ، وبذلك يبقى فى العمل هؤلاء الذين رضوا بالنمو المادى كدالة لمرور الزمـن وهم منخفضى الكفاءة لأنخفاض الباعث عليها ، ولعوامل تقدم السن السلبية •

- طريقة الأجـر علـى أسـاس الحاجـة ، وتـأخذ هـذه الطريقـة فـى الأعتبـار حاجـات الأفـراد ، فتراعى زيادة الأجر مثلاً عند تغير الحالة الاجتماعية للموظف (علاوات) ، أو تقليـل مـا يتـم خصمه من المرتب لحساب ضرائب الدخل ، وتـؤدى هـذه الطريقـة إلـى تسـاوى الأفـراد ذوى الوظائف المتساوية فى مستوى المعيشة، ولا تسمح بنمو روح الابتكار والمبادأة لدى الأفراد ، ولاتحفزهم على زيادة الأداء ، ويشعر الأفراد بالأطمئنان إذا تحسنت أحوالهـم الأجريـة نتيجـة تقرير علاوات غلاء المعيشة •

- طريقة النقط ، تعتمد هذه الطريقة على قياس درجة المهارة والجهد المبذول وحجم المسئولية وظروف العمل لكل وظيفة على أساس كمى باستخدام قيم معينة وتحديد النقط (القيم) لكل وظيفة لتقييمها وترتيبها حسب النقط (تصاعدياً /تنازلياً) ٠

- طريقة مقارنة العوامل ، تعتمد هذه الطريقة على اختيار العوامل الرئيسية التى يتم عليها التقييم لترتيب الوظائف ، وتعتبر هذه الطريقة وطريقة النقط من الطرق الموضوعية لأنهما يعتمدان على الطرق الكمية فى التقييم والترتيب للوظائف ، ولتقييم وظائف التدريس طبقاً لطريقتي النقط والعوامل فمن الضرورى تحديد العوامل الرئيسية التى يتم على أساسها التقييم والترتيب ، وأعطاء نقط لكل عامل مها ، وترتيبها تصاعدياً ٠

يجب التفرقة بين التعريفات التالية عند تقييم وترتيب الوظائف التعليمية : (٧٥)

- الوظيفة : مجموعة الواجبات والمسئوليات التى تسند إلى الموظف وتتطلب قدرات ومهارات وكفايات معينة ٠

- الفئات الوظيفية : مجموعة وظائف متشابهة فى الواجبات والمسئوليات ٠

- مجموعة مهنية : جميع الوظائف الداخلة فى مهنة واحدة مهما اختلفت درجة الصعوبة أو المسئولية ، بداخلها فئات وظيفية ٠

- الدرجة : جميع فئات الوظائف التى تختلف فى نوع العمل وتتساوى فى مقدار الصعوبة والمسئولية والمؤهلات المطلوبة وترتبط بالأجر ٠

- هيكل الأجور

بعد ترتيب الوظائف يم إنشاء كادر المرتبات حتى يتحدد لكل درجة من الدرجات الوظائف مرتباً يتناسب مع الواجبات والمسئوليات ، ويكون لكل مرتب حد أدنى يسمى أول المربوط ، وحد أقصى يسمى أخر المربوط ، ويتم تحديد فئات الأجور (كادر المرتبات) بثلاث طرق هى : ٠(٧٦)

- طريقة المربوط المتداخل : حيث يتداخل نهاية مربوط الدرجة مع أول مربوط الدرجة التالية لها (القوانين أرقام ٤٦ لسنة ١٩٦٤ ،٥٨ لسنة١٩٧١،٤٧ لسنة ١٩٧٨) ٠

- طريقة المربوط المتباعد : حيث توجد فروق بين أعلى مربوط الدرجة وأول مربوط الدرجة التالية لها ٠

- طريقة المربوط المتلامس : حيث تكون نهاية مربوط الدرجة متلامس مع بداية مربوط الدرجة التالية لها (القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١) ٠

وقد طبقت مصر كل الطرق السابقة على العاملين المدنين بالدولة بما فيهم العاملين بالنظام التعليمي ، ومنهم المعلمين (حتى درجات معينة) ٠

٦ – أهم صور رعاية المعلمين أجرياً

(أ) الأجر العادل ، العدل أسم من أسماء الله الحسنى ، وصفة من صفاته ، والعدالة بمعناها القانونى هى قيام حقوق الأفراد في جميع النواحى ورعاية هذه الحقوق بوضع الضمانات التى تكفلها ، والسائل التى تحميها فى ضوء ما تمليه المصلحة العامة ، وتعنى العدالة الأجرية الموازنة بين ما يبذله الموظف من جهد وبين ما يحصل عليه من أجر ، وينظر للأجر على أساس أنه الأجر المتاح للأنفاق ، وما يحققه من إشاعات للاحتياجات الأساسية والثانوية ن وحاجات تحقيق الذات ، وبتحقق تلك العدالة يطمئن الأفراد والجماعات على أنفسهم ويضاعفوا من جهودهم لتأكدهم من عودة الناتج إليهم ،وتمثل نوعاً من عوامل الرضا والأنتماء الوظيفى .

(ب) الأجر العادل يتكافأ مع أهمية وظيفة التعليم بالنسبة للوظائف الأخرى ، فمهنة التعليم داخل النظام التعليمى أكثر المهن والوظائف ارتباطاً بتحقيق أهداف النظام ، وأكثر المهن ارتباطاً بتحقيق أهداف المجتمع ، ومن ثم فإن تحقيق العدالة الأجرية المستندة إلى الأهمية النسبية للوظائف يعطى لها أساساً موضوعياً للتقييم ويمثل استخداماً امثلاً للموارد المتاحة .

(ج) الأجر الكاف، وهو الأجر الذى يؤدى إلى إشباع الحاجات بأنواعها وتدرجاتها ، وتحتاج مهنة التعليم بصفة خاصة إلى التركيز على إشباع نوعية من الحاجات ترتبط بمزاولة المهنة مثل المظهر الحسن، والمسكن الملائم ، والأنفاق على التثقيف الذاتى ..الخ ، كما أن للمعلم حاجات عليا تتصل بتحقيق ذاته ، وثمة علاقة بين إشباع هذه الحاجات ومهنة التعليم بإعتبارها مهنة قيادية ، ووسيلة إشباع كل تلك الحاجات الدخل المتاح للإنفاق .

(د) الأجر الكاف ، هو الأجر الذى تتوازن مكوناته لتواجه احتياجات المعلم الآنية (النقدى) ، والمستقبلية (التأمينى) وجزء للإدخار، والمهنية (العينى) . (١٠٨)

(هـ) الأجر الفعال ، هو الأجر المتاح للإنفاق ويتزايد بمعدلات أعلى من معدلات تزايد أعباء المعيشة ، فذلك يعنى زيادة قدرته الشرائية ، وقدرته على تحقيق الأهداف الحالية ، ويؤدى إلى تراكم رأسمالى يؤمن مستقبل المسار الحياتى للمعلم وما يواجهه من أحداث اجتماعية وديمغرافية وروحية ، فالدخل المتاح للأنفاق يتوزع أساساً بين الاستهلاك والادخار وكلما زاد الدخل المتاح للأنفاق زاد الميل للاستهلاك والميل للادخار ، والأخير يمثل رصيد المعلم فى مواجهة الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة فى المسار الحياتى للمعلمين ، وكلما كان الأجر يسمح بوجود تراكم ادخاري ، أدى ذلك إلى زيادة عوامل الرضا والانتماء الوظيفى ، ومن ثم فإن الأجر العادل والكافى والفعال هو الذى يحقق المكانة الاقتصادية اللائقة بمهنة التعليم فى النسق الاجتماعى ، ويحول بين المعلم والممارسات التربوية والتعليمية السلبية التى تنتج دخلاً مالياً ، ولكنها ترسخ قيم الاستغلال وضعف الإنتماء .

(و) تقليل البنود المؤثرة على الدخل المتاح للأنفاق

أحد صور الرعاية الأجرية للمعلمين تقليل قيمة البنود المؤثرة علـى الدخـل النقـدى المتـاح للأنفاق ، وتعد الضرائب على الدخل من أهـم تلك البنـود التـى تقلل مـن حجـم الدخـل المتـاح للأنفاق ، وتمثل الضرائب سواء كـانت ضرائـب تحجـز عنـد المنبـع ، أو ضرائـب تدفـع عنـد الاستهلاك عبئاً على ممولى هذه الأنواع مـن الضريبـة ، ويـزداد هـذا العبـء الضريبـى علـى الأفراد محدودى الدخل فى المجتمـع ومنهـم المعلميـن ، وذلـك بسـبب خاصيـة ترحيـل العبـء الضريبى التى يتمتـع بهـا أصحـاب المهـن الحـرة (الأطبـاء / المحـامين/ المهندسـين٠٠٠الخ) والذين يمكنهم مزاولة مهنهم فى مشاريع خاصة بهم ، إذ يستطيع هـؤلاء عنـد فـرض ضريبـة جديدة أو زيادة حجم ضريبة قائمة ،يستطيعون ترحيل هذا العبء الجديد إلى المستهلك النهائى لخدماتهم عن طريق زيادة أسعارها بمثل مقدار العبء الجديد وأحياناً بمقدار أكبر ٠

إن تحقيـق العدالـة الضريبيـة بيـن أبنـاء المجتمـع الواحد تتطلـب ضـرورة تدخـل المشـرع المصرى لفرض حماية ضريبية للفئات محدودة الدخل التى تتعرض لهذه الظاهرة بصفة عامة ، وللمعلمين بصفة خاصة للأسباب التالية :

- محدودى الدخل يتحملون ضرائب غير مباشـرة بـالفعل ، وهـم بذلـك يسـاهمون فـى تغطيـة النفقات العامة بسعر ضريبة أعلى ما يتحمله الأغنياء، وذلك لأن تلك الضرائب سعرها تنازلى
- فرض ضرائب مباشرة على محدودى الدخل يتنافى مـع مبدأ القـدرة علـى الدفـع ، كمـا قـد تضطر الدولة إلى منحهم إعانات لتعويض ما يقتطع من دخولهم كضرائب ٠(١٢٧)
- فرض ضرائب مباشرة على محدودي الدخل يتطلب نفقات جباية قد تفوق حصيلة الضرائب لأن العبرة هى صافى الحصيلة الضريبية ، وليس إجمالى الحصيلة الضريبية حيث :

(صافى الحصيلة الضريبية = إجمالىحصيلة الضرائب ـ نفقات تحصيلها)

ومن ثم فإن فرض مثل هذه الضرائب يتنافى مع إحدى قواعد فرض الضرائب وهى قاعدة الاقتصاد فى نفقات الجباية ٠ (١٢٨)

- أن المعلمين بما يقدمونه من عطاء يشمل كل مناحى الحيـاة وجوانـب الاقتصـاد فـالمدخلات البشرية تعد مـن أهـم مدخـلات أى نظـام مجتمعـى بـل ومـن أجلهـا وبهـا يتـم تنميـة أى نظـام مجتمعى ، ومن ثم فإن المهنة المسئولة عن تنشئتها وإعدادهـا وفـق معـايير تربويـة وتعليميـة محددة تعد من أهم المهن الاجتماعية ، وقد أطلق عليهـا المهنـة الأم إشـارة إلـى مـدى أهميتهـا وحيويتها بالنسبة للمهن المجتمعية الأخرى ، مثل هذه المهنة جديرة بالرعاية كحق من حقوقها على المجمتع ، وبخاصة المعلمين بإعتبارهم الفئة الحاكمة فـى النظـام التعليمـى والتـى بدونـهـا لايمكن تحقيق أهدافه ، والتى هى فى الحقيقة أهداف المجتمع من التعليم ٠

- أهم أنواع الإعفاءات للمعلمين
- إعفاء الحد الأدنى للمعيشة

حيث تهدف التشريعات الضريبية إلى إعفاء جزء من الدخل يمثل الحد الأدنى لنفقات المعيشة ، وذلك لضمان حصول أفراد المجتمع على الحاجات الأساسية لهم وإعتماداً على مبدأ القدرة على الدفع ، وهناك صعوبات فى تحديد الحد الأدنى لنفقات المعيشة ، وذلك لأختلاف هذا الحد بين المناطق الحضرية والمناطق الريفية داخل نفس الدولة ، وإختلاف أنماط الاستهلاك بين طبقات وفئات المجتمع المختلفة ، وغير ذلك من الأسباب ، كما يجب ربط الحد الأدنى لنفقات المعيشة بالتغيرات فى المستوى العام للأسعار .

- إعفاء مقابل الأعباء العائلية

يعتبر تقرير إعفاء ضريبى مقابل الأعباء العائلية أمتداد لتقرير إعفاء الحد الأدنى لنفقات المعيشة حيث يختلف أثر عبء الضريبة على الممول طبقاً لحالته الاجتماعية (أعزب / متزوج / متزوج ويعول / أعزب ويعول /متزوج ويعول أولاد وأقارب ..الخ) ، ومن المفروض والمقرر أن تتزايد هذه الإعفاءات بتزايد تلك الأعباء إما عن طريق تقرير حد لكل حالة من الإعفاءات ، أو عن طريق تخفيض سعر الضريبة حسب كل حالة .

- إعفاء المعلمين من بعض الرسوم المقررة للخدمات

الإعفاءات السابقة تتميز بالعمومية ويتمتع بها الكافة ، بينما تقرر بعض القطاعات الخدمية أو الإنتاجية إعفاءات خاصة للعاملين بها عن قيامه باستهلاك السلع والخدمات التى يقدمونها للمجتمع عن طريق تخفيض هامش الربح بالنسبة لهم أو تقديم الخدمة بالمجان لهم ولأسرهم من باب رعايتهم وتنمية عوامل الرضا والانتماء لديهم مثل (هيئة السكك الحديدية ، والنقل العام...الخ) ، وبالمثل فإن النظام التعليمى يمكنه أن يلجأ إلى مثل هذه الإجراءات عن طريق إعفاء أبناء المعلمين من الرسوم الدراسية عبر مراحل السلم التعليمى لتحقيق ذات الأهداف ، كما من الضرورى تقديم خدمة الإسكان والانتقالات للمعلمين في المناطق النائية بالمجان ، وزيادة إعفاءاتهم من الضرائب والرسوم المقررة على أقرانهم في المناطق الحضرية ، فضلاً عن إمكان احتساب سنوات خدمتهم في تلك المناطق على أساس الضعف من ناحية التأمينات الاجتماعية رعاية لهم في مواجهة حرمانهم من الخدمات التى تقدم فى النطاق العمرانى ، وتشجيعاً لهم على استمرار العطاء فى مثل هذه الظروف المكانية غير المواتية ، كما يمكن منح المعلمين ميزة شراء مستلزمات التثقيف الذاتى (الكتب / الحواسب الآلية /الاشتراك فى شبكات الانترنت ..الخ) بأسعار مخفضة أو رمزية ، وبخاصة أن أحد متطلبات مهنة التعليم فى عصر المعلومات زيادة استهلاك مثل هذه المستلزمات . (١٨٨)

رابعاً : نظام حوافز المعلمين

تمثل الحوافز مجموعة الظروف التى تتوافر فى النظام التعليمى وتعمل على إشباع رغبات الفئات العاملة به وبخاصة المعلمين ، وتتوقف فاعلية الحوافز(سواء المادية أو غير المادية) فى حفز الأفراد على زيادة الإنتاجية التعليمية (كمية العمل وجودته) ، ورفع مستوى الكفاءة والفعالية دلى الأفراد على توفر شرطين أساسيين هما :

الشرط الأول : إرتباط الحوافز بالإنتاجية التعليمية من ناحية ٠

الشرط الثاني : رغبة الأفراد في الحصول على الحافز من ناحية أخرى ٠

ولعل أهم تلك الحوافز التى حظيت بنصيب كبير من الدراسة والبحث هى حافز الأجر الذى إختلفت الآراء حول أهميته فى تشجيع المعلمين على زيادة إنتاجيتهم التعليمية ، والنتيجة العامة التى توصل إليها الكثيرون هى أن الأجر ليس هو الحافز الوحيد على زيادة الإنتاجية الذى يسعى إليه الأفراد، ولكنه واحد من أهم تلك الحوافز التى ينبغى على إدارة التعليم الألتفات إليه وتخطيطه ليمثل حافزاً للمعلمين على تجويد آداهم والابتكار والإبداع لتحقيق أهداف النظام التعليمى ٠

١- المفاهيم الأساسية لنظام حوافز المعلمين

ينبني أى نظام لحوافز المعلمين على مفهومين أساسيين هما :

- مفهوم دوافع المعلمين للإنجاز ، - ومفهوم حوافز المعلمين عن ما تم إنجازه ، وفيما يلى مناقشة كل من المفهومين :

_ مفهوم دوافع المعلمين للإنجاز

يقبل المعلمين على العمل بسبب غريزة كامنة فيهم تدفعهم إليه أو بسبب الرغبة فى الحصول على المال الذى يسد حاجاتهم ، أو بسبب محاولتهم الحصول على المكانة الاجتماعية المناسبة فى النسق الجتماعى ، أو بسبب محاولتهم تدعيم الثقة بأنفسهم كأفراد لهم قيمة فى المجتمع ويسهمون عن طريق ما يقدمونه من عمل فى رفاهية المجتمع وتقدمه ، إذ القاعدة أنه لا يوجد سلوك دون غرض أو دافع يحرك هذا السلوك٠

إن دوافع السلوك تمثل نوعاً من القوى الدافعة التى تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور ، كما أنها توجه السلوك الإنساني فى اتجاه الهدف الذى يشبع حاجاته ورغباته ،وفى هذا المجال تتعدد النظريات المفسرة للسلوك الإنساني تجاه الرغبة فى أداء العمل ، وهذه النظريات تتكامل فيما بينها ، وليست هناك نظرية تنهض بمفردها لتفسير دوافع السلوك الإنساني ومشكلاته، ويمكن تصنيف عرض هذه النظريات على أساس افتراضين هما :

الافتراض الأول : أن الدوافع تنبع من داخل الفرد٠

الافتراض الثانى : أن الدوافع تتأثر بالعوامل الخارجية عن الفرد ثم تؤثر عليه داخلياً ٠

وفيما يلى عرض لأهم النظريات التى تتبع هذين الأفتراضين :

(أ) نظريات الدوافع المتعلقة بداخل الفرد

- نظرية (ماسلو) فى الدوافع

تفترض هذه النظرية أن حاجات الفرد تنقسم إلـى حاجـات فسيولوجية ، حاجـات الأمـان ، وحاجات اجتماعية ، وحاجات الشعور بالذات ، وحاجات تحقيق الذات ، وهذه الحاجـات متجددة ومستمرة فبمجرد إشباع حاجة منا تقل أهميتها وتظهر حاجات جديـدة فـى حاجـة إلـى الإشباع ، وعندما يصل الفرد إلى الحد المناسب لإشباع إحدى حاجاته فإن درجـة الدافـع تقل وبالتالى تقل درجة الحافز، ويسعى الفرد لإشباع حاجة أخرى أعلى مدرج الحاجات ، وهى حاجات متداخلة ومتكاملة وتعتمد على بعضها البعض •

- رعاية المعلمين طبقاً لمنطلقات نظرية (ماسلو) فى الدوافع

طبقاً لهذه النظرية فإن العمل مطلب طبيعي لدى الفرد يتعادل مع باقى متطلبات حياته مثل المتطلبات المادية والمعنوية ، وان إنتاجية الفرد تتحدد فى ضوء مدى إشباعه للحاجـات المعنوية ، كما أن نوعية ومقدار الحاجات المادية تتحدد على ضوء الإشباع المادى والمعنوى لدى الأفراد ، إذ أن الفـرد سيكون فـى حاجـة إلـى الإشـباع المـادى والمعنـوى ، وأن الإشـباع المعنوى يعد أساس الدافع ، ويتم على ضوء شكل وطبيعة الإشباع المعنوى التعرف على كمية الإشباع المادى ، وأن نجاح الإشباع المعنوى يؤدى إلى تحقيق الدافع لدى الأفراد، وبالتالى حفزهم على العمل والإنتاجية •

(ب) نظريات الدوافع المتعلقة بالجماعة •(٨٧)

يعتقد كثير من الباحثين أن السلوك البشرى لا يحدث بسبب عوامـل فرديـة ، ولكن بسـبب عوامل تتعلق بالجماعة وما يخصها من مفاهيم مثل الأدوار والقواعد والأعراف والعواطـف والتفـاعلات والعـادات ، وباعتبـار أن المعلميـن جماعـة لهـا مثـل هـذه الخصـائص والمقومـات فيمكن عرض أهم النظريات التى تفسر دوافعهم كمايلى :

- نظرية X

وتفسر سلوك المعلمين وفق عدد من الافتراضات ، منها أن الإنسان بطبيعتـه يكـره العمـل ويعمل على تجنبه أو تلافيه بقدر الإمكان، وأن طموحه ضعيف ويميل إلى تجنب المسـئولية ، ويترتب على كره للعمل أن تصبح هناك ضرورة للرقابة والتوجيه ، واستخدام أسلوب التهديـد والعقاب من أجل تحقيق الأهداف •

- رعاية المعلمين طبقاً لمنطلقات نظرية X

من الضروري أن يتضمن العمل ذاتـه عوامـل جذب لمثـل هـذه النوعيـة مـن الأفـراد وان تعمل نظم الحوافزعلى توليد وتنمية مستويات أعلى من الطموح لدى هذه النوعية من المعلمين

، وإن ترتبط الحوافز بأنواعها الإيجابية (المادية والمعنوية) بالترغيب في تحمل المسئولية ، وتوليد مستويات من الرقابة والمتابعة الذاتية لدى المعلمين المتصفين بهذه الصفات ٠

- نظرية Y

وتفسر سلوك العاملين وفق عدة افتراضات مغايرة لما سبق ، فهى تـرى أن الإنسان يقبل على العمل وتحمل المسئولية بل ويسعى إليها، وان الرقابة الخارجية والتهديد والعقاب الذى تمارسه الإدارة لتحقيق الأهداف لا يعد الوسيلة الوحيدة ، فالإنسان يراقب نفسه ذاتياً ويوجه نفسه دون ممارسة الضغط من جانب الرؤساء ، وأن التزام الإنسان بتحقيق الأهداف يتوقف على العوائد التى يحصل عليها مقابل تحقيقه لها ، وان القدرة على الابتكار وحل المشكلات فى النظام الذى يعمل به تنتشر بين الأفراد ٠

- رعاية المعلمين طبقاً لأفتراضات نظرية Y

تتمثل رعاية المعلمين فى استخدام الحوافز بأنواعها مرتبطة بأنواع السلوك المرغوب تعظيمه بين المعلمين ، ففى مقابل تحمل المسئولية والسعى إليها ، يجب توفير فرص القيادة لهذه النوعية من المعلمين داخل المدرسة والبيئة الخارجية والنظام التعليمى ، وفى مقابل توافر الرقابة الذاتية لدى هذه الفئة من الضرورى خفض درجات المتابعة الشخصية المباشرة لتفسح المجال للمتابعة غير المباشرة والموضوعية لإجراءات العمل ، وفى مقابل انتظار العوائد عن تحقق الأهداف فمن الضرورى خفض فترات انتظار تلك العوائد إلى الحدود الدنيا بحيث تتزامن العوائد مع تحقق الاهداف وتأتى متكافئة مع حجم ونوعية الإنجاز ومفرقة بين مستويات الأداء، وفى مقابل الأبتكار وشيوع قيم السعى لحل المشكلات ، افساح المجال للمقترحات والدراسات التى يقوم بها المعلمون ، وافساح المجال للترقيات الأدبية والاستثنائية والمؤسسة على عوائد تلك البحوث والدراسات سواء أكانت عوائد مباشرة أوغير مباشرة ،ملموسة أو غير ملموسة ٠

(ج) نظريات الدوافع المتعلقة بالبيئة

يعتقد الكثير من العلماء ان السلوك البشرى يتحدد أساساً بظروف البيئة ، ويؤكدون على أن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية للفرد تؤثرعلى سلوكه تأثيراً مباشراً ، وفيما يلى أهم النظريات التى ركزت على تفسير السلوك على اساس تأثير البيئة على الفرد:

- نظرية (هيرزبرج)

طبقاً لهذه النظرية فإن العوامل المؤثرة على العاملين وتدفعهم الى العمل من خلال تحقيق رضاهم عنه تنقسم الى مجموعتين هما :

- العوامل الوقائية

وهى العوامل التى تقضى على عدم الرضا ، أى تقلل من مظاهر السلوك التى تنتج من

عدم الرضا وهى (سياسة النظام / المرتب النقدى/ أسلوب أدارته/ أسلوب الأشراف/الحياة الشخصية للفرد/ظروف العمل المادية /الحالة الاجتماعية /الأمان الوظيفى) ٠

- رعاية المعلمين طبقاً لمنطلقات العوامل الوقائية

ضرورة التفات إدارة التعليم إلى مشاركة المعلمين فيما يتصل بصياغة سياسة النظام ، وتطوير نظم الأشراف والإدارة، وظروف العمل المادية،وبخاصة فى المستوى المدرسى وتوفير متطلبات التعليم بما يتناسب مع كل مرحلة ، ومراعاة الحالة الاجتماعية والنفسية والصحية للمعلمين وبخاصة عند قرارات التعيين والنقل لتوفير الاستقرار والأمان الوظيفى ٠

-العوامل الدافعة

يطلق على هذه العوامل المحفزة، ووجودها يثير الدافع القوى لدى الموظف ليبذل مزيد من الجهد، ولها تأثيراً إيجابي على رضا المعلمين عن عملهم وينتج عنها زيادة فى الإنتاجية ومنها(الاعتراف Recognition والإنجازAchievement والتقدم Advancement والعمل ذاته والمسئولية) ٠

- رعاية المعلمين طبقاً لمنطلقات العوامل الدافعة

ضرورة أن يوفر النظام الإجراءات التى من شأنها أن تنمى تلك العوامل من حيث الاعتراف والتقدير لجهود المعلم وتوفير الحراك المهنى والاقتصادى ، وان تتكافأ سلطات المعلم مع مسئولياته لترقية فكره عن ذاته وتنمية قدرته على الإنجاز والإبداع المهني ٠

- نظرية (فروم)

تفترض هذه النظرية أن دوافع الشخص هي نتيجة لثلاث عوامل رئيسية كما يلى :

- تحديد الأهداف التى يسعى الإنسان لتحقيقها٠

- تحديد العلاقة بين الأهداف الشخصية والإنتاجية

فإذا كانت الإنتاجية العالية (كمياً وكيفياً) من وجهة نظر الفرد تساعد على تحقيق أهدافه، فإنها تعتبر شيئ مرغوب فيه ،ويحاول الفرد فى هذه الحالة الوصول بالإنتاجية أعلى مايمكن٠

- تحديد الدرجة التى يستطيع بها الفرد التأثير على إنتاجيته، فإذا أعتقد أنه لا يستطيع أن يفعل شيئ للتأثير فى الإنتاجية فإن سلوكه سوف يصبح سلبياً ٠

- رعاية المعلمين طبقاً لمنطلقات نظرية (فروم)

من الضرورى أن يكون المسار الوظيفى للمعلمين واضح المعالم محدد الأهداف بحيث يساعده ذلك على تحديد أهدافه من الوظيفة (الاجر /الأمن الوظيفى /المركز/التقدير/التعاون بين المعلمين/ المنافسة /المشاركة فى قيادة المدرسة ٠(١٦٩)

كما من الضرورى اللجوء إلى أسلوب الحوافز الفردية ما أمكن إلى ذلك سبيل ،وربط تلك الحوافز بالنتائج النهائية للمدرسة تربوياً وتعليمياً ، وفتح المجال أمام تنمية قدرات المعلمين

- مفهوم الحافز

الحوافز تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر، في مجموعة العوامل التى تعمل على إثارة القوى المحركة فى الإنسان والتى تؤثر على سلوكه وتصرفاته ، فالحافز شيئ خارج عنه ، إذ يوجد فى المجتمع الذى يعيش فيه ويجذبه فى ناحية معينة حيث يمثل أداة لإشباع حاجة معينة (أى تخفيض ألم أو قلق أو توتر) ومن ناحية أخرى فإن الحافز يعمل على استثارة حاجات جديدة لم يكن يشعر بها الفرد أو تمثل رفع لمستوى تطلعاته من ناحية معينة ، وبالتالى يصيب الإنسان حالة من عدم التوازن وتبدأ دورة سلوكية جديدة تهدف إلى إعادة التوازن بالحصول على الحافز ٠(١٠١)

وتتعدد تعريفات الحافز فقد عرف بإنه العوامل التى تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ، ويبذلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم ، وبأنه مجموعة العوامل التى تهيئها إدارة النظام للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة وفعالية أدئهم لإعمالهم على نحو أكبر(الكم) ، وأفضل (الكيف) ، وذلك بالشكل الذى يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم ، وبما يحقق أهداف النظام الذى يعملون به أيضاً ٠

- النظريات المفسرة للحافز

(أ) النظرية الكلاسيكية

وتقوم على فرضين أولهما أن تطبيق الأساليب العلمية فى العمل يؤدى إلى الكفاية الإنتاجية (الكمية والكيفية) ، وثانيهما أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدى إلى زيادة الإنتاجية ، ويعنى ذلك أن المعلم يعامل كرجل اقتصادى يهتم بدخله المادى لذلك يمكن ربط الإنتاجية التعليمية للمعلمين بنظام سليم للأجور التشجيعية ، وبالتالى يمكن زيادة الحافز على الأداء والتحكم فيه٠

- رعاية المعلمين طبقاً لمنطلقات النظرية الكلاسيكية

الحقيقة أن ثمة عوامل عديدة تتصل بالتحولات العالمية وبخاصة الاقتصادية منها ، والتحولات المجتمعية قد تؤدى إلى تفعيل افتراضات تلك النظرية ، ولكنها تبقى غير كافية فى ظل ظروف غير الراهنة ، وطبقاً لذلك فإن الحوافز المادية وحدها لا تكفى لتحريك القدرات البشرية ، لذا من الضروري أن يتكامل نظام الحوافز ليشمل جميع أنواعها ٠

(ب) نظرية الإنجاز (دافيد ماكلاند)

حيث تبين أن من بين الحوافز التى تحكم سلوك الفرد حافزاً يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الإنجاز ، وطبقاً لذلك يوجد مستويين لأداء الفرد، هما مستوى الطموح ، ومستوى الأداء الفعلي ، والفرق بينهما يمثل حافزه على الأداء ،وكلما اتسع هذا الفرق زاد

الحافز على الإنجاز والعكس تماماً ، إذ أن هذا الفرق وإن كان من الصعب تحقيقه إلا انه ليس من المستحيل تحقيقه• (١٣٢)

– رعاية المعلمين طبقاً لمنطلقات نظرية الإنجاز

إن إدارة المدرسة يمكنها أن تساهم فى رعاية المعلمين طبقاً لهذه النظرية عندما تشرك المعلمين فى تصميم الأهداف المدرسية (التربوية والتعليمية) ، وأهداف التدريس عند مستويات تمثل تحدى لطموحات المعلمين بها، ولن يتحقق لها ذلك إلا بالتعرف الدقيق على قدرات ومستويات طموح المعلمين ، وربط ذلك بأنواع الحوافز المختلفة •

ومن الضرورى استثمار العلاقة بين الحافز والدافعية للإنجاز عن طريق العديد من الحوافز التى تخاطب العديد من الدوافع لدى المعلمين، ومعرفة أى أنواع الحوافز هو الملائم لتحقيق إنجازات ما ، والبعد عن العمومية الشديدة التى من الممكن أن تفقد الحافز فعاليته فى تحريك السلوك ، فضلاً عن كونها هدراً للموارد •

٢ – طرق المحاسبة عن الأجور الحافزة

مع التسليم بإن هناك العديد من أنواع الحوافز الإيجابية والسلبية والمادية والمعنوية ، يمكن التركيز على عرض طرق المحاسبة عن الأجور الحافزة بإعتبارها من أهم أنواع الحوافز ، ويمكن التميز بين نوعين من الطرق الخاصة بالمحاسبة عن الأجور الحافزة كما يلى :

النوع الأول : طرق محاسبة أساسها المدى الزمنى

(أ) طريقة التعديلات الطفيفة

وهى عبارة عن إدخال تعديلات طفيفة على طريقة الأجرالزمنى لتصبح طريقة للأجر التشجيعى بقصد توفير الباعث لزيادة الجهد فى العمل ، وتدفع هذه الطريقة على أساس معيار الأداء العادى فمن زاد عن الأداء العادى استحق الأجر التشجيعى ، وتنطوى هذه الطريقة على ميزة هامة وهى ثبات دخل الفرد وعدم تعرضه للتقلبات ، وتمثل هذه الميزة حافزاً للفرد لبذل جهود معقولة • (٨٦)

إن فكرة الزيادة عن الأداء العادى تستحق التنمية عن طريق وضع معايير للأداء العادى للمعلمين فى كافة مراحل التعليم من الناحية الكمية والكيفية معاً يمكن معها وصف ذلك الأداء وما يتجاوزه ، فذلك فضلاً عن توفيره أساساً علمياً للحكم على الأداء ، فإنه يقلل من اجراءات الرقابة والمتابعة الشخصية التى كثيراً ما تكون سبباً فى مناخ مدرسى غير مواتى للإنجاز •

(ب) طريقة فئة الأجر المقاسة

تختلف هذه الطريقة عن طرق الأجر الزمنية فى أن فئة الأجر للوحدة الزمنية تختلف من

فرد لآخر تبعاً لكفايته ، وتحدد فئة الأجر بقسمة آجر الفرد إلى قسمين :

القسم الأول : وهو يقارب ٧٥٪ من مجموع فئة الأجر وهو الأجر الأساسى ويحدد بناءً على تقييم الوظيفة .

القسم الثانى : ويحدد ما يحصل عليه الفرد من ال ٢٥٪ الأخرى على أساس شخصى نتيجة تقييم كفاية الفرد على أساس معايير محددة مقدماً مثل (حجم ونوعية الإنتاجية التعليمية ، الابتكارية ، المواظبة ، السلوك ... الخ

إن المبدأ الذى تتبناه هذه الطريقة هو الحافز الفردى فكل معلم له قدرات خاصة تميزه عن الآخرين يمكن أن يجد فى هذه الطريقة متسعاً لتقدير تلك القدرات بعيداً عن العموميات التى من شأنها وأد الدافع لدى المعلمين الذين يشعرون أنهم سوف يتساوى فى النهاية من بذل جهداً متميزاً مع من بذل جهداً أكثر من المعتاد ، وسوف يعتمد تقدير الجهود على الإدارة المدرسية مما يعنى زيادة فرص التعرف على قدرات المعلمين واستثمارها .

(ج) الطرق التشجيعية الجماعية

الطرق السابقة تطبق على أساس إنتاجية المعلم الفرد ، وتؤثر على أجره وليس على أجر الجماعة ، ولما كان النظام التعليمى من النظم الاجتماعية ، ويتطلب الأداء فيه وجود روح الجماعة والفريق فى العمل لذلك كان من الضرورى التعرف على الطرق الجماعية لأستثارة دوافع العمل والابتكار لدى مجموعات العمل على المستوى المدرسى (المراحل التعليمية)أو المناطق أو المحافظات أو المجتمع ككل ، ويمكن أن تكون هذه الطرق أقل فى التكاليف الإدارية ، ولا تحتاج إلى وضع معايير دقيقة للأداء لعدد كبير من الوظائف ، ولا تتعرض لضغوط العاملين عندما تتغير تكنولوجيات التعليم فتتغير معها معدلات الأداء المطلوبة من المعلمين ، وقد تكون مفيدة فى حالات معينة عندما تتوقف النتائج فى بعض أنواع التعليم على تنسيق جهود مجموعة من المعلمين ، وعندما يكون من الصعب أومن غير العملى قياس أداء معلم بمفرده ضمن جهود جماعية، وعندما تتابع الأعمال وتتسلسل فيعتمد كل عمل على العمل السابق له(مثال عند تدريس عدد من المقررات الدراسية ذات التتابع الخبرى المتصاعد، ويوكل ذلك إلى مجموعة من المدرسين بالتبادل أو التتابع) .

غير أن هذه الطرق تتعرض لمشكلات منا ميل جماعات المعلمين إلى مقاومة إعادة النظر فى المعايير الموضوعة كأساس للمحاسبة الجماعية عن الأداء عندما تدعوا الحاجة إلى تغييرها ، ويحتاج نجاح تطبيقها إلى جماعات من المعلمين صغيرة الحجم نسبياً ، وتفقد أثرها فى إثارة الحافز فى حالات تطبيقها على جماعات كبيرة نسبياً ، لذا فهى أكثر فعالية عندما تطبق على مستوى المدرسة منها عندما تتطبق على مستوى المراحل التعليمية .

إن استخدام طرق موحدة للحوافز يفقدها فاعليتها فى تحريك سلوك العاملين وفى توجيه السلوك توجيهاً موجباً ، فالحوافز الموحدة التى تتضمنها قوانين الحكومة لا يمكن أن تؤتى ثمارها الموجبة فى تشجيع الموظف المحسن المجد ،وفى معاقبة الموظف المسيء، (٩٥)

إن رعاية المعلمين تتطلب ضرورة أن يراعى نظام الحوافز الفروق بين مهنة المعلم ، وباقى المهن والوظائف فى النظام التعليمى ،وبين معلم فى نطاق حضرى وآخر فى نطاق ريفى أو حدودى أوصحراوى فثمة علاقة بين تلك التباينات والإنتاجية من ناحية ، وبين الإنتاجية والحافز عليها من ناحية أخرى ،

النوع الثانى : طرق محاسبة أساسها الإنتاجية التعليمية

من الضرورى التعرف على مصطلح الإنتاجية التعليمية ، خاصة وأنه يحمل معانى متعددة، وبقدر تعدد هذه المعانى تتعدد تعريفات الإنتاجية التعليمية ، بل وأكثر من ذلك فإن المعنى الواحد من معانى الإنتاجية التعليمية قد ينظر إليه من أكثر من زاوية أو منظور ومن ثم تتعدد مقاييس الإنتاجية التعليمية بمقدار تعدد هذه الزوايا والرؤى ، وبالتالى فمن الصعوبة وضع تعريف مانع جامع للإنتاجية التعليمية وفيما يلى أهم التعريفات لها :

- الإنتاجية التعليمية المعيارية

تعبر الإنتاجية التعليمية المعيارية أو القياسية عن " النموذج" الذى يجب أن تكون عليه الإنتاجية التعليمية ، فهى تقدير مسبق للكفاءة والفعالية ، ولما يجب أن تكون علية العلاقة بين المدخلات والمخرجات التعليمية ، وبعبارة أخرى تعتبر الإنتاجية التعليمية المعيارية أداة تخطيطية ورقابية تختص بالمنهج القياسى للمدخلات المختلفة للعمليات التعليمية ، أو اختيار البديل الأمثل الذى يحقق اقتصاديات التعليم (أجود تعليم بأقل كلفة) ، (١٠٢)

ومن ثم فهى تعنى بالعلاقة بين كمية ونوعية عناصر المدخلات التعليمية ، وكمية ونوعية عناصر المخرجات التعليمية ، فإذا زادت كمية ونوعية المخرجات التعليمية بمعدلات من معدلات زيادة كمية ونوعية عناصر المدخلات التعليمية يمكن القول بزيادة الإنتاجية التعليمية والعكس ، (١٢٤) ، ومما سبق يمكن وضع تصوراً للعناصر التى تدخل فى تكوينها كما يلى :

الإنتاجية التعليمية = الأداء التعليمى × تكنولوجيا التعليم

الأداء التعليمى = القدرة على الأداء× الرغبة فى الأداء

القدرة على الأداء = المعرفة التربوية × المهارات والكفايات الأدائية

الرغبة فى ألأداء = الأتجاهات التربوية الإيجابية × المواقف التربوية والتعليمية

التكنولوجيا التعليمية = معدات تكنولوجيا التعليم × أساليب إستخدام تلك المعدات

وقد قامت مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة العوامل الإنسانية التى تؤثر فى الإنتاجية ، ووجد أن هذه العوامل لاتتعلق فقط بقدرة المعلم ولكن برغبته ، وبالروح المعنوية لديه وبحالة

الرضا التى يوجد عليها ، واتجاهاته نحو المهنة ورئيس العمل، وبذا قدمت مفهوماً جديداً حينئذ عن الدوافع – للعمل ٠ (١٠٣) ، وباستخدام معيار (المخرجات التعليمية/ المدخلات التعليمية) يمكننا أن نحدد الحالات التى تكون عليها الإنتاجية التعليمية الفعلية على مستوى مدرسة من المدارس/ مرحلة تعليمية / ٠٠ وصولاً إلى إنتاجية النظام التعليمى ككل كما يلى :

– حالات زيادة الإنتاجية التعليمية ٠

– تزيد المخرجات التعليمية مع ثبات المدخلات التعليمية٠

– تزيد المخرجات التعليمية مع إنخفاض المدخلات التعليمية ٠

– تزيد المخرجات التعليمية وتزيد المدخلات التعليمية ولكن بمعدلات زيادة أقل ٠

– تنخفض المخرجات التعليمية ، وتنخفض المدخلات التعليمية ولكن بمعدلات أكبر ٠

، وتكون حالات هبوط الإنتاجية التعليمية عكس ما سبق تماماً ٠

(د) الطرق المبنية على الإنتاجية التعليمية

إن الطرق التى يتم فيها حساب الأجر على أساس الإنتاجية التعليمية تعتبر طريقة تشجيعية فى حد ذاتها ، ويعامل المعلم طبقاً لهذه الطرق على أساس المخرجات التى أنتجها ، وكلما زادت الإنتاجية التعليمية للمعلم من الناحية الكمية والكيفية زاد الأجر والعكس، وهى تثر الدافع لدى المعلم على كسب كفايات جديدة تزيد من إنتاجيته ، وبذل أقصى طاقة ممكنة ، وتظهر هذه الطرق الفروق الفردية فى الأداء بين المعلمين ، حيث تمكن المعلمين ذوى القدرات والكفايات العالية من الحصول على أجور حافزة أكبر من أقرانهم ذوى القدرات العادية ، وقد ابتكرت طرقاً مختلفة لقياس الإنتاجية التعليمية من خلال مقاييس ومعايير كمية وكيفية للأداء ٠(١٠٩)

كما يمكن تطبيق هذه الطرق حسب الهدف المراد تحقيقه ، فعندما يكون الهدف الإنتاجية التعليمية الكمية /الكيفية يكون عدد الطلاب الناجحين وفق معايير جودة تعليمية هو المعيار ، وعندما يكون الهدف هو الوقت ، فإن إنجاز المخرجات فى وقت قياسى هوالمعيار، وعندما تكون تكاليف التعليم هى الهدف، يكون إنجاز المخرجات التعليمية بأقل كلفة تعليمية ممكنة هو المعيار ، ويمكن بلورة المعايير السابقة كلها فى نظام حافز للإنتاجية التعليمية من الجوانب الكمية والكيفية والاقتصادية٠

وتمثل هذه الطرق حافزاً للمعلمين وبخاصة كلما زادت خبراتهم وكفاياتهم الأدائية كنتيجة للممارسة المستمرة ، وفضلاً تحقيقها للعلاقة بين الأجر و الهدف منه(العمل) فإنها أيضاً تقدم نوعاً من الإشباع للحاجات المتصلة بالتفوق والابتكار وتحقيق الذات ، وذلك عن طريق تميزها بين المعلمين على أسس موضوعية تتعلق بقدراتهم ورغباتهم فى الأداء ٠

خامساً : نظام ترقية المعلمين

هناك العديد من التعريفات للترقيات أو المسار الوظيفى للمعلمين، ولما كـان البحث معنـى برعاية المعلمين لتنمية فعاليات أداءهم ، لذا يعرض مفهوم المسار الوظيفى بما يحقق تلك الرعاية كمايلى:

المسار الوظيفى يشمل سلسلة من الترقيات أو التنقلات إلى وظائف ذات مسئولية أكبر فى الهيكل التنظيمى عبر حياة المعلم الوظيفية ، فهو مجموع الوظائف التى تعطى إطـاراً واضحـاً للتقدم المنتظم (معلم /معلم أول/ معلم أول مشرف).(٨٢) وهويمثل التاريخ الوظيفـى للمعلـم ، وكذلك التتابع فى المراكز الوظيفية التى يشـغلها المعلم خـلال حياته الوظيفيـة٠ (١٨٩) ، وهـو الطريق الذى يسلكه المعلم فى سلم الوظائف صاعداً ، والفرص المتاحة أمامه للترقية والتنميـة والتطوير والمتغيرات التى يمكن أن تدخل على مهنته ، هذا بالإضافة إلـى تطلعاتـه المستقبلية واستعداده للتطوير ومواجهة التطورات ٠ (٨٣)

- سياسات الترقية فى النظم التعليمية

تتبع إدارات النظـم التعليميـة سياسـات متعددة لترقيـة المعلميـن بهـا ، تـرى أنهـا الأفضـل لتحقيق أهدافها، وهى كما يلى :

(أ) سياسة الترقيات من خارج النظام التعليمى

حيث يسمح بالحصول علـى الاحتياجـات مـن المعلميـن مـن خـارج النظـام التعليمـى فـى مستويات وظيفية متعددة ، ويؤدى ذلك إلى الإحساس بالمنافسة بيـن المعلميـن، وحفزهـم علـى بذل الجهود وتنمية الأداء ، وقد تؤدى إلـى زيـادة عوامـل عدم الرضـا بيـن المعلميـن القدامـى نتيجة إحساسهم بأحقيتهم فى الترقية عن سواهم ٠ (٥٩)

(ب) سياسة الترقيات من داخل النظام التعليمى

حيث تقتصر إدارة النظام الترقيـات علـى المعلميـن بـه مـن أدنـى الدرجـات الوظيفيـة إلـى أعلاها ، وتحقق هذه السياسة الإحساس بالإطمئنـان والاستقرار بيـن المعلميـن وتوثيـق علاقـة الانتماء للنظام التعليمى فضلاً عن زيادتها لعوامل الرضا بينهم كنتيجة للبعد الاقتصـادى لهـذه السياسة المتمثل فـى زيـادة الدخـل النـاتج عـن الـترقى ، والاقـتراب خطـوة مـن تحقيـق مكانـة اقتصادية أفضل ، وقد تؤدى إلى حرمان النظام التعليمى من الكفاءات الخارجية عالية التـأهيل وبخاصة فى تخصصات تتزايد الحاجة إليها ولاتوفر نظـم الإعـداد الـتربوى تلـك الاحتياجـات بالقدر الكافى ٠

- معايير ترقيات المعلمين

فى كلا السياستين السابقتين للترقيات فإن المعايير الحاكمة لعمليات الترقيات لا تخرج عـن معياريين أساسيين هما :

المعيار الأول : الترقية على أساس المدة الزمنية

تستند الترقية إلى أقدمية المعلم سواء الكلية أو البينية ، ويحقق هذا المعيار الاستقرار الوظيفى للمعلمين، ويعتبر معياراً موضوعياً فى المفاضلة مما يعنى تحقيق عدالة الترقية ، ويؤدى إلى تنمية العلاقات الإنسانية داخل النظام التعليمى ، ويمكن أن يؤدى إلى ضعف دافعية السعى إلى التنمية المهنية للتأكد من تحقق الترقية كدالة للزمن وليس للكفاءة والفعالية .

المعيار الثانى : الترقية على أساس الكفاءة والفعالية

تستند الترقية إلى تحديد أكفء المعلمين وأكثرهم فعالية ، ويحقق هذا المعيار شغل الوظائف الأعلى بعناصر ممتازة ، ويؤدى إلى تحفيز المعلمين باستمرار فى اتجاه تجويد الأداء وتنمية القدرات ، ويقلل من معدلات دوران العمل ، ويربط بين الأداء والحافز عليه .

وعادة ما تمزج النظم التعليمية بين كل من سياسات الترقى ، ومعايير الترقى السابقة ،وتوازن بينها وكلما كان هذا المزج فى ضوء احتياجاتها وفر لها ما تحتاجه من المعلمين ،من ناحية وأدى إلى تحقيق عوامل الرضا والانتماء بين المعلمين من ناحية أخرى .

- رعاية المعلمين من خلال الترقيات

فى ضوء المفاهيم السابقة عن الترقيات والمسار الوظيفة يمكن أن يكون نظام الترقيات من النظم الحافزة على الأداء ، والراعية للمعلمين على النحو التالى :.(٧٨)

إن المسار الوظيفى ليس مجرد تسلسل للوظائف التى يشغلها المعلم ، إنما يتضمن أيضاً التنمية المهنية اللازمة للمعلم حتى يتمكن من أداء أدواره المنوطة به ،وتوفير الفرص التى يمكن أن تعظم حالات النجاح والرضا النفسى كأن يشجع النظام التعليمى المعلمين على الحصول على تأهيل علمى أو تربوى أعلى ، وتوفير مناخ تنظيمى محفز على الترقى .(٧٩)

ومن الضرورى تطبيق الاتجاه الحديث فى الترقيات وهو تخطيط المسار الوظيفة ، والذى يعنى تفهم إحتياجات وتوقعات المعلمين من النظام التعليمى ، وتوقعات النظام التعليمى من المعلمين والعمل على التوفيق بين كلا النوعين من التوقعات فى إطار العوامل الحاكمة من أجل تحقيق أهداف كل من المعلمين والنظام التعليمى ، ويعد ذلك مهماً لكل من المعلمين والنظام التعليمى والمجتمع كما يلى :

- أهمية تخطيط المسار الوظيفى للمعلمين :

- يؤدى تخطيط المسار الوظيفى إلى ترقية المعلم فى الوقت المناسب مما يؤدى إلى اشباع حاجته إلى تقدير الذات ويسهم فى تحقيق فعالية المعلم وتحسين حياته الوظيفية بصورة عامة.

- يساعد فى تنمية وزيادة دافعية الأداء الوظيفى وتخفيض معدلات دوران العمل للمعلمين .

- يؤدى إلى زيادة الاهتمام بالحياة العملية ، وتخطيط الحياة الشخصية كما يساعد على إرساء

هوية المعلم الاجتماعية ، ومكانته ، وإعطاء معنى ورؤية للحياة الفردية ، وزيادة الطموح، كما للترقية آثار إيجابية على المكانة الاقتصادية تتمثل فى استمرار حصوله على العلاوات المقررة ، وما يصاحب ذلك من زيادة فى الأجر أو الجمع بين العلاوة وعلاوة الترقية • (٦٠)

- أهمية تخطيط المسار الوظيفى للنظام التعليمى

- إن التغييرات العالمية (ثورتى المعلومات والاتصالات) ، والتحول إلى مجتمعات المعلوماتية تفرض ضرورة تطوير النظم التعليمية بإعتبارها أهم مكونات منظومة المعرفة ، ويبدأ التطوير بأهم مدخلات النظام وهم المعلمين حتى يتجنب خطورة تقادم مهارات وكفايات المعلمين وبالتالى تقادم مخرجاته ، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفى لهم •

- تجنب وتخفيض حالات عدم الرضا الوظيفى لدى المعلمين لتوافر فرص النمو الوظيفى والمهني أمام المعلمين مما يعنى الاستخدام الأمثل للمدخلات البشرية •

- زيادة جاذبية مهنة التعليم وقدرتها على استقطاب العناصر ذات الكفاءة والفعالية ، مما يعنى زيادة إمكانية تحقيق أهداف النظام التعليمى •

- أهمية تخطيط المسار الوظيفى للمجتمع

- يتوقف المستقبل الاقتصادى للمجتمع فى عصر المعلومات على مدى الكفاءة والفعالية فى استخدام الموارد البشرية المتاحة ، ويعد المعلمين من الناحية الكمية والكيفية من أهم أنواع الموارد البشرية نظراً لمسئوليتها عن إعداد باقى أنواع الموارد البشرية الأخرى ،وكلما تحقق الاستقرار والنمو المهنى والوظيفى للمعلم زادت قدرته على العطاء ، وهو ما يوفره المسار الوظيفى المخطط ، فوضع نظام لترقية المعلمين يرتبط بنظام التعليم المستمر ، ووضع نظم رعاية المعلمين بحيث تؤدى إلى الأرتفاع بمستواهم الاجتماعى والاقتصادى له مردود اجتماعى إيجابي • (٥٠)

وهكذا بإنتهاء عرض أهم ملامح النظام السابق ينتهى هذا الفصل الذى قسم فيه البحث نظم رعاية المعلمين إلى قسمين ، الأول منها يهدف إلى تنمية القدرة المهنية للمعلمين (نظم الأختيار والتعيين والنقل وقياس وتقييم الكفاءة والفعالية للمعلمين) ، وما يترتب على هذه التنمية من تنمية للقدرات الأقتصادية للمعلمين ، أما بالنسبة للقسم الثانى فقد تناول النظم التى تنمى القدرة الاقتصادية للمعلمين مباشرة (نظم الأجور والحوافز والترقيات) ، وكلا القسمين من النظم التى عرض البحث أهم أطرها المفاهيمية والفلسفية يساهمان بشكل فعال فى تحقيق مكانة أقتصادية واجتماعية أفضل للمعلمين فى النسق الاجتماعى ولهما مردود إيجابي على تنمية فعاليات أداء المعلمين لأدوارهم التربوية والمجتمعية والعالمية •

الفصل الثالث : تقويم واقع نظــم الرعاية الاقتصـــادية للمعلمين

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى إجراء تقويم نقدى لواقع نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين ، وذلك للكشف عن أهم السلبيات والمشكلات الكلية التى تعانى منها تلك النظم لإمكان التخطيط لتطويرها لتنمية فعاليات أداء المعلمين ، ولتحقيق هذا الهدف سوف يعرض البحث لثلاث محاور يتناول الأول منها أهم المحددات المجتمعية لنظم رعاية المعلمين ، بينما يتناول الثانى منها تطور وواقع نظم الرعاية لاقتصادية للمعلمين ،ويعرض المحور الثالث لأثار نظم رعاية المعلمين اقتصادياً على أداءهم لأدوارهم المنوطة بهم ٠

المحور الأول : أهم المحددات المجتمعية لنظم رعاية المعلمين

أولاً : النظام السياسى

هدف النظام السياسى فى العقود الأخيرة من القرن الماضى إلى تحقيق نوع من الاستقرار السياسى، وقد انعكس هذا التوجه فى مجمل السياسات القطاعية ، ومنها السياسة التعليمية لذا يمكن رصد توجهاتها الأساسية ذات العلاقة بالمعلمين ونظم رعايتهم كما : (٢٣)

١- الاتجاه إلى تحقيق ديمقراطية التعليم

الذى يعنى توفير فرص تعليمية متكافئة والاستمرار فيها ، والتخرج وفق معايير جودة محددة وبتوفير مدخلات تعليمية أهمها المعلمين ، غير أن الواقع يشير إلى وجود العديد من المعوقات أمام الإنجاز الفعال لهذا المبدأ، وأهمها وجود عجز كمى وكيفى فى المعلمين ، وضعف كفاية وسوء حالة الأبنية المدرسية ٠(١٤٨) ، وتخلف المناهج الدراسية عن اللحاق بثورة المعرفة العالمية والمشاركة فى إحداثها ٠

٢- الاتجاه إلى إصلاح أحوال المعلمين

فقد ركز الخطاب فى السياسات التعليمية المتعاقبة على ضرورة الارتقاء بمهنة التعليم ورفع مستواها المهني والاجتماعى فى نظر المجتمع٠(٥٨) ، وإصلاح أحوال المعلمين وكفالة حقهم الطبيعى فى حياة كريمة ٠(٣٥) ، وإصلاح الأحوال المادية والأدبية ٠ (٤٣) ، والإصلاح المالى لأحوال المعلمين ٠(٤٥) وتأكد ذلك الإصلاح لأحوال المعلمين ٠ (٤٤) ، بإعلان الخطوط العريضة والأساسية لإصلاح أحوال المعلمين ٠(٤١) ، ومن الملاحظ أن السياسة التعليمية قد ربطت بين جوانب إصلاح أحوال المعلمين المادية والاجتماعية والثقافية ، بإعتبارها جوانب متفاعلة وغير منفصلة سواء خلال فترة إعداده أو أثناء عمله من ناحية ، كما ربطت بين إصلاح أحوال المعلمين وبين تطوير وإصلاح التعليم ، فرتبت الأخير كنتيجة للأول من ناحية أخرى مما يؤكد على أهمية وضرورة الألتفات إلى نظم رعاية المعلمين وإصلاح أحوالهم ٠



علـى الرغـم ممـا سبق فقد جـاءت الجهـود الراميـة إلـى رعايـة أحـوال المعلميـن لا تتسـم بالشمولية والكلية وإنما هى إصلاحات جزئية غير كافية تخضع لقيود الموازنات المالية ، وفى حاجة ماسة إلى التخطيط ، وبخاصة الإستراتيجي ٠

٣- إعتبار الأنفاق على التعليم قضية أمن قومى

ذلك أن التعليم مسئول عن بناء القدرات السياسية والأقتصادية والعسكرية ، فإذا كان الأمر كذلك ، وهو كذلك فإن كل مقومات الأمن القومى المصرى تصبح مرهونة بالتعليم ، ويصبح المفهوم الجديد أن التعليم قضية أمن قومى ، ووضعه فى إطار الاستثمار فى القوى البشرية التى هى أغلى أنواع الاستثمار٠ (٣٤) ، ومع ذلك فقد تراجع الأنفاق العام الحقيقى على التعليم ، والذى تمثل فيه الأجور أكثر من ٧٠٪ من جملة الأنفاق مما أثر على كفاية الأجـور والمرتبات وبخاصة لفئة المعلمين ٠

٤- الإفادة من الخبرات العالمية

تضمن مبدأ الإفادة مـن الخبرات العالميـة والتعـاون الدولـى إسـهامات المعونـة والقروض الأجنبية لإنجاز مشروعات تعليميـة مختلفـة فـى مصـر ٠(٣٦) ، وفـى تقويـم هـذه الإسـهامات جاءت الدراسات معبرة عن جزئية التعاون فى هذا المجـال ٠(١٨٠) ، بل والقصـور فـى تقديـم خبرات متقدمة ٠ (٦٢) ، وفيما يتصل بالمعلمين فقد تم ايفاذ بعثات منهم للتدريب على تدريس بعض المـواد(اللغـات الأجنبيـة / الرياضيـات / العلـوم ٠٠الـخ) إلـى دول غربيـة ،ولا تتوافر بيانات حول نوعية المـدارس التـى ينتمـى اليهـا هـؤلاء المعلميـن ، ولكـن فـى ضـوء البيانـات المعلنة فإن الغالبية العظمى منهم تنتمى إلى مدارس اللغات التجريبيـة ، إذ الابتعـاث إلـى دول ناطقة بغير العربية ٠

إن تقويم السياسة التعليمية السابق يشـير إلـى أن هـذه السياسـة يمكـن أن توصـف كـأمتداد معدل للسياسات التعليمية فى العقود السابقة على العقود الثلاثة الماضية ، حيث لـم يتـم إعداد مخططات تعليمية استراتيجية تتضمن برامج جديدة أو ابتكارية لتغيير نمط الحياة فى مصـر ، بل أُكتفى بإدخال التعديلات الجزئية على ما هو قائم ومطبق فعلاً من سياسات وبرامج ، وذلك فى أفضل الأحوال ٠

ثانياً : النظام الاقتصادى

لقد شهد الاقتصاد المصرى خلال الثمانينيات والتسعينيات تحولاً فى أدارته من إدارة ذات توجـه اشـتراكى ، تقـوم الدولـة فيـه بـدور رئيسـى ، ويتخـذ التخطيـط القومـى وسـيلة للتنميـة الاقتصادية ،وتحظى العدالة الاجتماعية برعاية أساسية فيه إلى إدارة ذات توجه رأسمالى تتخذ من آليات السوق وسيلة للتنميـة ، وصاحبهـا مجموعـة مـن السياسـات مثـل سياسـات التثبيـت وإعادة الهيكلة ، وكما هو معروف فإن التحول فى أسلـوب إدارة الأقتصاد قد صاحبه عدد من

من الظواهر الاقتصادية وما لها من تداعيات مجتمعية وأخرى تربوية وتعليمية كمايلى :

– تحقق بعض جوانب الإصلاح الاقتصادى ، وبخاصة فى الجانب النقدى دون الجانب العينى ، مما يوضح نوعية النمو الذى تحقق حتى الآن ، وما يمكن أن يترتب عليه فى المستقبل ، فقد ارتبط النمو الذى تحقق بتزايد معدلات البطالة (٣ر١١٪ من قوة العمل) من ناحية فهو نمو بلا تشغيل ، وبانتشار الفقر(٨ر٣٥٪ من جملة الأسر فى الحضر ،١ر٣٤٪من جملة الأسر فى الريف) من ناحية أخرى ، وبازدياد حدة الفقر البشرى من ناحية ثالثة ٠(٤٤)

هذا بالإضافة إلى تركز الدخول فى مصر فى فئتين هما العليا والوسطى ، أى أن هناك فروقاً طبقية فى توزيع الدخل فى مصر ، وبعبارة أخرى فإن العدالة الاجتماعية لاتتحقق بين الطبقات داخل المجتمع المصرى بصفة كلية ، ويتضح إختلال العدالة الاجتماعية على مستوى المحافظات سواء من حيث حجم الدخل أو من حيث توزيعه بين الفئات الاجتماعية ٠(٦٨)

– تراجع الأنفاق العام على التعليم ، ويتضح ذلك من مراجعة تطور نسبة الأنفاق على التعليم إلى الناتج المحلى الإجمالي، ونسبة الأنفاق على التعليم إلى جملة الأنفاق على الخدمات الاجتماعية ، ومتوسط تكلفة الطالب الحقيقية ٠ (١٨)

– الاتجاه إلى زيادة خصخصة التعليم ، فقد صاحب تبنى الدولة لسياسة الخصخصة فى المجال الاقتصادى زيادة النمو فى قطاع التعليم الخاص ، مما رتب زيادة فى أعداد المعلمين بالقطاع الخاص التعليمى الأمر الذى مثل قوة جذب للعناصر المتميزة للعمل فى القطاع الخاص سعياً وراء تحسين الأحوال المادية ، وفيما يلى :

الحجم النسبى للمعلمين بالقطاعين الحكومى والخاص

خلال العام الدراسى ١٩٩٩/٢٠٠٠(٥١)

جدول رقم (١)

القطاع	مؤهلات	عليا	مؤهلات متوسطة	وفوق المتوسطة	جملة المعلمين
	تربوى	غير تربوى	تربوى	غير تربوى	
الحكومى	٤١٪	١٦٪	٣٧٪	٦٪	٧٠٧٩٢٤
الخاص	٢٨٪	٥٧٪	٤٪	١١٪	٥٢٨٤٧

التركيب النسبى السابق يوضح زيادة نسبة المعلمين فى القطاع الخاص المؤهلين تأهيلاً عالياً(٨٥٪ من جملتهم) عن نسبة المعلمين فى القطاع الحكومى المؤهلين تأهيلاً عالياً ، وزيادة نسبة المعلمين فى القطاع الحكومى(٤٣٪ من جملتهم) المؤهلين تأهيلاً متوسطاً وفوق المتوسط ، وانخفاض نسبة المعلمين فى القطاع الخاص (١٥٪ من جملتهم) المؤهلين تأهيلاً متوسطاً وفوق المتوسط مما يعد أحد مؤشرات الدلالة على جذب القطاع الخاص التعليمى للكفاءات العلمية فى مجال التدريس به ٠

ثالثاً : النظام الاجتماعى

تتجه التشكيلات الاجتماعية الاقتصادية فى مصر إلى تكوين صفوة اجتماعية تركتز دعائمها على الثروة والتعليم وما يرتبانه من مكانة فى النسق الاجتماعى ، كما تتجه إلى تشكيل طبقة عليا وطبقة دنيا دون أن يكون بينما طبقة وسطى ذات فعالية اجتماعية ، ومن ثم فقد فقد التعليم دوره فى تحقيق الحراك الاجتماعى الصاعد فى الطبقة الدنيا تحت شروط وضوابط وتوجهات الصفوة العسكرية ، والصفوات الأخرى المعاونة لها ، ورسخ ذلك تعليم مزدوج (دينى /مدنى) ، (حكومى/ خاص) ، (وطنى/ أجنبى) ، (متقدم نسبياً/ متأخر نسبياً) ، وبصفة عامة يتجه المجتمع المصرى إلى التحول من مجتمع زراعى ريفى إلى صناعى تجارى حضرى ليس عن طريق تنمية البيئات المختلفة (الريفية/ الساحلية /الصحراوية) ، وإنما عن طريق زيادة معدلات الهجرة فى اتجاه النطاق الحضرى والمدن الكبرى ، وقد صاحب ذلك تزايد معدلات البطالة وتزايد معدلات الأسر الفقيرة فى الريف والحضر(٤٤٪،٤٩٪ من جملة الأسر على التوالى) ، والأسر الفقيرة فقراً مدقعاً ٠(٦٢) ، وقد مثل الأنفاق العائلى على التعليم أعباء يصعب تحملها فى تلك الأسر، يضاف إلى ذلك التدهور فى نوعية التعليم فى المدارس الحكومية ، وهى المدارس المجانية ، وجعل الدروس الخصوصية ضرورة إذا ما أراد الطفل أن يتعلم ٠ (٦٤)

كما أدت التحولات والتغيرات السريعة والمتلاحقة التى تعرض لها المجتمع المصرى إلى اختلالات فى منظومة القيم الاجتماعية ، فمص تمر بمرحلة تحول هامة وخطيرة من الناحيتين الاقتصادية والسياسة ، وفى فترات التحول تصاب منظومة القيم باهتزاز قد يكون هادئاً ، وربما عنيفاً حسب طبيعة المرحلة ٠(١٤٥) وقد إهتز النسق القيمى لدى شريحة المعلمين شأنهم شأن العديد من الشرائح المجتمعية الأخرى ،وانعكس ذلك فى ممارسات مهنية لا أخلاقية ، وقد بررت ذلك العديد من الدراسات التى تشير إلى أن المدرسين المصريين غير مشبعين من نواتج العمل فى مهنة التدريس ، وأن الظروف الاقتصادية التى تمر بها البلاد ذات أهمية فى التأثير على عدم الإشباع ، وكذلك سوء تخطيط العمالة ٠(١٤٦) ، وأن ضآلة مرتبات المدرسين التى تبلغ ٥٠٪ تقريباً من متوسط الدخل الفردى على المستوى القومى ، وتدهور العملية التعليمية داخل المدارس ، وتناقص فرص الدخول للجامعة أمام أصحاب المجاميع المنخفضة فقد شاعت ظاهرة الدروس الخصوصية ، ومجموعات التقوية ٠(١٥٤) ، والتى أصبحت أكثر تأثيراً وانتشاراً فى السنوات الحرجة التى تمثل نهايات مراحل التعليم ، حيث تبلغ نسبة الطلاب الذين يأخذون دروس خصوصية ٨٠٪ من مجموع الطلاب ، ووفقاً لبعض التقديرات يضطر كثير من الآباء إلى تخصيص حوالى ٢٥٪ من دخولهم للدروس الخصوصية ٠ (٣٠)، بل وأكثر من ذلك التقدير بكثير فى كثير من الأسر التى لديها أبناء فى الثانوى العام ٠

وعلى صعيد تكافؤ الفرص الاجتماعية ، يرصد البنك الدولى الخطر الذى تمثله ظاهرة الدروس الخصوصية على تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية ، حيث يقرر أعتماداً على بعض الدراسات المصرية التى أجريت فى هذا الصدد أن الطلاب المنحدرين من أسرفقيرة ، والقادرين على دفع تكاليف الدروس الخصوصية هم أقل بكثير من هؤلاء الطلاب المنحدرين من أسر متوسطة وغنية ، بل أن ٨٠٪ من الطلاب أبناء الأسر الفقيرة يحصلون على درجات منخفضة فى امتحان شهادة الثانوية العامة فى حين أن ٥٠٪ من أبناء الأسر الغنية يحصلون في المقابل على درجات مرتفعة • (٢٠١) مما يعنى انعدام فرص دخول أبناء الأسر الفقيرة إلى الجامعات الحكومية ، وبقاء فرص دخول أبناء الأسر الغنية إلى الجامعات الحكومية والخاصة قائمة وهو ما يعنى فى التحليل النهائى ممارسات طبقية لترسيخ تشكيل طبقتين فى مصر عليا ودنيا ، وما يحمله فى طياته من بذور صراع أجتماعى حاد سوف تشهده مصر فىالألفية الثالثة ، وعلى وجه الدقة العقود الأولى من القرن الحادى والعشرون •

إن تقويم النظم المجتمعية السابقة والسياسات المعبرة بما فيها السياسة التعليمية يبرز إختلاط الدور الوطنى فى صياغة الثقافة الوطنية بالأعتماد المفرط على عناصر التحديث مع إضعاف مصادر القوى الذاتية ، وتزايد مساحة التبعية واستمرار اضطراب التعليم وتشوه سياسته مع التحول الأيديولوجي والانتقال إلى الخصخصة والملكية الخاصة وآليات السوق كعوامل أساسية في التنمية وضبط عوامل الإنتاج • (٧٩) ، وتمثل ذلك في تراجع الأنفاق الفعلى على التعليم والذى يمثل عصب أى إصلاح تعليمى بصفة عامة ، ورعاية المعلمين بصفة خاصة ، وأن الظروف الاقتصادية الضاغطة بالإضافة إلى المؤثرات الثقافية الوافدة قد وفرا مناخاً مواتياً لبزوغ قيم النفعية والمادية الشخصية وتراجع قيم الانتماء والمصلحة العامة ، وقد أدت إلى اهتزاز قيم المعلمين بالمسايرة لهذا الاتجاه مما يدعوا إلى الالتفات إلى إصلاح ذلك بعد أن أصبح يمس جوهر السلام والأمن الاجتماعى والقومى لمصر •

إن الحاجة شديدة إلى إصلاح الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للمصريين بإتباع سياسات إصلاح اجتماعى/اقتصادى فاعلة ، تتمركز حول تحديد الهوية الاجتماعية ، وإصلاح المؤسسات الاجتماعية ، ومؤسسات المجتمع المدنى ، فمن الضرورة إحداث توازن بين عناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية فالمجتمع كل متكامل أو مركب معقد من أجزاء أو وحدات متضافرة لما ينشأ بينها من علاقة تبادلية واعتماد متداخل ، ويتكون من هذه الأجزاء جهاز فوق عضوى هو " المجتمع " يتماثل بل ويفوق فى وحدته وكليته واستقلاله الأجهزة الحية ، وذلك لوجود أنشطة الاتزان الحيوى والحركى Dynamic homeostasis به • (١٤٤)

المحور الثانى : تقويم نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين

أولاً : نظام الاختيار والتعيين والنقل

ينظم إجراءات هذا النظام قانون العاملين المدنيين بالدولة ، وفى وزارة التربية والتعليم القرار الوزارى ٠ (٨٠) الذى ينص على أن تتولى أجهزة التنسيق المختصة بديوان عام الوزارة الاختيار والتعيين والتنسيق للعاملين كما يلى :

يعين خريجى شعبة التعليم الأساسي بكليات التربية معلمى فصل أو مادة ، عن طريق التكليف فور تخرجهم من كلياتهم، كما يعين خريجو بعض شعب كليات التربية فور تخرجهم مثل شعب اللغات (الإنجليزية والفرنسية) والتعليم الصناعى نظراً لوجود عجز فى المعلمين من خريجى هذه التخصصات ، وقد كانت وزارة التربية والتعليم ملتزمة حتى وقت قريب بتعيين خريجى كليات التربية فور تخرجهم منها ، إلا أن هذا الآلتزام بدأ يتقلص فى السنوات الأخيرة نتيجة وجود زيادة كبيرة فى المعلمين فى تخصصات مثل الرياضيات والعلوم والمواد الفلسفية والمواد الاجتماعية ، وأحياناً يتم سد العجز فى بعض التخصصات عن طريق عن طريق الإعلان من بين خريجى كليات الآداب وخريجى الكليات من غير التربويين إسهاماً فى مواجهة مشكلة البطالة ٠(١٥٧)، وفى المرحلة الثانوية يقبل تعيين خريجى معظم كليات الجامعة، حتى ولو لم يكونوا قد تلقوا ألا أعداد تربوى أو نفسى ٠(١٥٥)

وفيما يتصل بالنقل يمكن تقسيم إجراءاته إلى قسمين الأول النقل الراجع إلى أسباب تتصل بمصلحة العمل كضرورة التنسيق، وهذا النقل إما أن يكون مكانى ، أو وظيفى ، وتتعدد أسبابه ، ويعد من إطلاقات إدارة التعليم غير المقيدة ، ولا دور لنقابة التعليم فى هذا النوع من النقل حتى ولو خرج عن توخى الصالح العام إلى الإجراءات التعسفية ، والقسم الثانى النقل الراجع لظروف المعلم الإسكانية أو الاجتماعية أو الصحية ٠٠الخ

والملاحظ أن النقل التابع للقسم الأول يحدث فور ظهور الحاجة إليه أو لتداعى أسبابه ، وفى الغالب تواجه رغبة المعلم فى قبوله أو مناقشته بأنها تعليمات رئاسية حتى ولو كان فى غير صالح المعلم وسوف يؤدى إلى زيادة عوامل عـــدم الرضا عن المهنة ، وضعف كفاءة سلوكياته الانتمائية ، والقاعدة هنا " التنفيذ ثم التظلم " اما بالنسبة للنقل التابع للقسم الثانى فإنه يخضع أيضاً لعدد من القواعد والإجراءات الإدارية مصدرهـا إدارات التنسيق بالنظـام ، وتتلخص هذه القواعد فى ضرورة إيجاد بديل بنفس الدرجة المالية ،أو قد يحتج بحاجة العمل ، ودور نقابة المهن التعليمية تلقى الشكاوى ، ومما يضعف فعالية هذا الدور عدم وجود نصوص قانونية محددة تجيز مشاركة النقابة فى تفعيل الأختيار أو التعيين وتنسيق النقل للمعلمين فى المدارس الحكومية ، أما فى المدارس الخاصة ومدارس اللغات ، فنظراً لما تتمتع

به من حرية كاملة فيما يتصل بسياسة التوظيف بها ، ونظراً للمنافسة الشديدة من جانب الخرجين على العمل للتدريس بها ، فإن بإمكانها أن تشترط الحصول على مؤهل تربوى ، أو تشترط أن يكون المتقدم إليها من خريجى مدارس اللغات ، كما أن بعض من تلك المدارس تستعين بمعلمين أجانب وتجد فى ذلك أحد وسائل التمايز على غيرها من المدراس على الرغم من أنه لا أحد يعلم بطبيعة المؤهلات التى يحملها المعلمون الأجانب ٠ (١٥٦) ، فضلاً عن انتماءاتهم الفكرية أو العقائدية أو الأيديولوجية ٠

- أهم مشكلات نظام الاختيار والتعيين والنقل

(أ) الأختيار : خضوع عملية إختيار المعلمين لضغوط وأزمات العجز والزيادة مما عطل استخدام المعايير اللازمة للتأكد من توافر الخصائص الشخصية والمهنية فى المرشحين للعمل بمهنة التدريس ، مما يؤثر سلباً على الأداء والنمو المهنى للمعلمين وبالتالى يقلل فرص تحسين الأوضاع المادية المرتبطة بالنمو المهنى ٠ (٥٤)

(ب) التعيين والنقل

تعيين معلمين من مصادر إعداد متعددة غير مؤهلين تربوياً ، ولا يتوافر لديهم الميل والانتماء إلى المهنة ، وهؤلاء فضلاً عن إنخفاض كفاءتهم وفعاليتهم يرتفع معدل دوران العمل بينهم مما يؤدى إلى وجود عجز كبير فى المعلمين باستمرار فيضطر إلى سد العجز بالتعيين من خريجى كليات جامعية غير تربوية ٠(١٤٩) ومن الباحثين عن أي فرصة عمل والمنتظرين فى طابور البطالة ، وهكذا يظل العجز الكمى والكيفى فى معلمى التعليم قبل الجامعى وفيمايلى

بيان العجز والزيادة فى معلمى المرحلة الاعدادية والثانوية

خلال العام الدراسى ١٩٩٦/٩٥ (١٧٧)

جدول رقم (٢)

البيان	الاحتياجات	الموجود	العجز	الزيادة
معلمى المواد المختلفة	٢٢٥١٢٦	٢٥٩٤٤٦	٢٤١٦٨	٦٩٤١٠

البيان السابق يوضح مايلى :

- وصل العجز فى المعلمين للمرحلتين الإعدادية والثانوية عن العام ٩٦/٩٥ أكثر من ٢٤ الف معلم فى تخصصات مختلفة ، بينما بلغت الزيادة فى نفس التخصصات إلى أكثر من ٦٩الف معلم ، مما يعنى وجود اختلالات كمية ناتجة عن ضعف كفاية وفعالية نظم الاختيار والتعيين والنقل ، وضعف التنسيق بين نظم إعداد المعلمين والوزارة ، مما يرتب تعيين أفراد في تخصصات ومراحل غير مناسبة وأفراد غير مناسبين للعمل ،مما يؤدى زيادة معدلات دوران العمل كنتيجة لزيادة عوامل عدم الرضا عنه وضعف الانتماء للنظام التعليمي ٠

إن الممارسات السابقة فى الأختيار والتعيين والنقل تأتى كنتيجة طبيعية لعدد من العوامل أهمها ما يلى :

- غياب تخطيط القوى العاملة طويل ومتوسط المدى ، وغياب الإجراءات المنفذة للتخطيط السنوي من الاحتياجات ، فضلاً عن ضعف كفاءة وفعالية سياسات التوظف •

- ابتسار نظام الاختيار فى عدد من الإجراءات لا تتضمن الكشف عن قدرات وكفايات المعلمين المرشحين لمهنة التعليم ، والاعتماد الكلى على معيار المؤهل الدراسى أين كان نوعه ، وضعف مراعاة الظروف الاجتماعية والإسكانية والصحية للمعلمين الجدد المعينين ، مما أوجد مجموعات غير متجانسة فى المدرسة الواحدة من المعلمين وربما فى تدريس المادة الواحدة ، وأدى على مستوى النظام إلى تباين فى التأهيل العلمى والثقافة العامة والتربوية ، وما لذلك من انعكاسات سلبية على الرضا عن العمل والانتماء للمهنة ، فارتفع معدل دوران العمل ، وأنخفض معدل النمو المهنى والأداء للأدوار التربوية والتعليمية داخل المدرسة وفى بيئتها، فضلاً عن ضعف كفاية التعرف على رغبات المعلمين ووضعها موضع التقدير وتلبية ما يحقق مصلحة العمل ومصلحة المعلم إذا ما اتيحت الفرصة إلى ذلك •

إن الرعاية الاقتصادية المعلمين تتطلب ضرورة تلبية الحاجات التالية :

- الحاجة إلى إجراء دراسات وبحوث ميدانية للكشف عن القدرات اللازمة لأداء المعلمين لأدوارهم بكفاءة وفعالية ، ولتنمية الميول لديهم ناحية المهنة والانتماء لها • (١٥٠)

- الحاجة إلى وجود آلية فعالة للتنسيق بين جهات الإعداد للمعلمين ووزارة التربية والتعليم بهدف صياغة خطط إعداد المعلمين فى هذه الجهات فى ضوء الاحتياجات الكمية والكيفية والنوعية من المعلمين سواء للوفاء بالطلب الاجتماعى على التعليم أو احتياجات الدور الإقليمي على المدى الاستراتيجي •

- الحاجة إلى إعادة تنظيم إدارات التنسيق بمدريات التربية والتعليم ، المناطق التعليمية وتزويدها بالكفاءات والأساليب التكنولوجية وصياغة القواعد المنظمة للتنسيق بين المديريات وداخل المديرية الواحدة بما يحقق أفضل توزيع للمعلمين يراعى احتياجات العمل وظروف المعلمين " ويفضل ألا يسمح بالنقل أو الندب أو إعادة التوزيع مادام هناك عجزاً فى الإدارات أو المديريات التى ينقلون منها ، هذا بالإضافة إلى ضرورة الحد من تدخل المحليات والمحسوبيات التى تؤدى إلى تكدس المعلمين فى مدارس وإدارات معينة دون غيرها •" (١٤٩)

- الحاجة إلى التنسيق بين وزارة التربية والتعليم ونقابة المهن التعليمية فيما يتصل بنظم الاختيار والتعيين والنقل للمشاركة في صياغة معايير الاختيار ، وإجراءات التعيين فى وظائف التعليم ، وإجراءات النقل •



ثانياً : نظام قياس وتقييم كفاءة وفعالية أداء المعلمين

تنظم المادة (٢٨) من قانون العاملين المدنيين هذا النظام حيث أعطت السلطة المختصة تفويضاً بوضع نظاماً يكفل قياس كفاية الأداء ، وفيما يلى وصفاً لما يجرى من إجراءات لتحقيق هدف قياس وتقييم كفاية الأداء •

١ - تقرير كفاية الأداء للمعلمين

على الرغم من التفويض بوضع نظاماً متكاملاً لقياس وتقويم الأداء إلا أن المتبع هو تحرير تقرير سنوى عن المعلم بواسطة رؤساءه ، ويكاد يكون هذا التقرير هو الإجراء الوحيد المعتمد فى تقرير مستوى كفاية المعلم وفيما يلى وصف تقويمى للتقرير :

الصفحة الأول

نموذج رقم (٤)

تقرير كفاية شاغلي وظائف التدريس وأخصائى النشاط والخدمات وباقى الوظائف التخصصية المعادلة

تقرير عام

الاسم : ....

الوظيفة : ....

الإدارة : ....

الصفحة الثانية

وزارة التربية والتعليم

إدارة : ....

تقرير كفاية لشاغلي وظائف التدريس وأخصائي

النشاط والخدمات وباقي الوظائف التخصصية المعادلة لها

من الفترة من ....../ /٢٠٠ حتى ٠٠/٠٠٠/ ٢٠٠٠

أولاً : بيانات من واقع ملف خدمة العامل :

الاسم :.............................. الإدارة التى يعمل بها ....

تاريخ الميلاد : ....

الدرجة وتاريخها : ....

المؤهلات الدراسية : ....

الوظيفة التى يشغلها : ....

الدورات التدريبية : .... احتياز الدورات التدريبية : ....

بيانات أخرى : ....

ثانياً : بيانات تملأ بمعرفة العامل نفسه :

الأعمال البارزة التى قام بها خلال فترة التقرير..

....

نواحى التقدير المادية والأدبية للأعمال الممتازة خلال فترة التقدير :

....

الصفحة الثالثة

ثالثاً : قياس كفاية الأداء

عناصر التقويم	الدرجة القصوى	الرئيس الأرقام	المباشر الحروف	المدير الأرقام	المحلى الحروف	الرئيس الأرقام	الأعلى الحروف	عناصر ت/ض
أولاً : أداء العمل ومستواه								
كمية العمل	٢٠							
- درجة إتقان العمل	٢٥							
ثانياً : القدرات الإدارية والفنية :								
- القدرة على البحث والتحليل	١٠							
- القدرة على تنمية المعلومات والمهارات	١٠							
- القدرة على التصرف وتحمل المسئولية	١٠							
ثالثاً : المهارات السلوكية :								
- علاقات العمل	١٠							
- الانضباط	١٠							
المجموع	١٠٠							
مرتبة التقدير								
التوقيـــــع								

عرض على لجنة شئون العاملين ووقعت على تقدير الكفاية بمرتبة : ....

يعتمد رئيس لجنة شئون العاملين

الصفحة الرابعة

عناصر التميز :

- الإنجازات والأعمال التى تجاوزت معدلات أداء العمل وبالجودة المطلوبة وفى التوقيت المناسب .
- الجهد الملموس فى تحديد المشكلات التى تعوق سير العمل ومدى الإسهام فى علاجها أو اقتراح حلول عملية لها وبما ييسر أداء الخدمات للمواطنين .
- الإسهامات التى حققها العامل وأدت إلى تطوير فى أنظمة العمل وأساليبه وإجراءاته أو تخفيض نفقاته .
- أن تبرز إنجازات العامل وإسهاماته قدراته الفائقة فى مجال عمل الوظيفة وسلوكياته الإيجابية مع الرؤساء والمرؤسين والمتعاملين مع الوحدة .
- مدى الانتظام فى العمل واستخدامه لحق الإجازات وعدم توقيع أي جزاءات تأديبية عليه .

عناصر الضعف

- أن يكون إنجاز العامل أو إنتاجه دون المستوى أو المعدل العادى للأداء طبقاً لمعدلات الأداء وان يكون معتادا للتأخير فى الإنجاز عن التوقيتات .
- أن يكون الأداء مشوباً بالأخطاء والتجاوزات رغم تنبيهه إلى ذلك وأخطاره بأوجه النقص فى أدائه نتيجة للقياس الدوري للعمل .
- ما ثبت من ملاحظات الرؤساء أو شكاوى الزملاء والمرؤسين والمتعاملين مع الوحدة .
- سوء استخدام أدوات العمل والإمكانات المادية المتاحة .
- الجزاءات التأديبية الموقعة

التقرير السابق يتضمن مايلى :

(أ) بيانات من واقع ملف خدمة المعلم ، وتعد هذه البيانات أقل مما يجب ذكره مثل المرحلة والمدرسة ، وسنوات الخبرة فى المادة التى يدرسها والتكوين الخبرى للمعلم ٠٠الخ

(ب) بيانات تملأ بمعرفة المعلم نفسه ، وهذا أمر محمود فى حد ذاته وإن كان القصور فى عدم وجود ربط بين هذا البند ، والبند ثالثاً حيث لا يوجد عنصر يفيد حصول المعلم على تقدير أعلى من الدرجات الموضحة ، وما سبق يثير العديد من التساؤلات عن تقييم المعلم الذى له جهود تتصل بالوظيفة ولكن عناصر التقرير لن تتضمنها مما قد يخفض من درجة الرضا عند المعلمين نتيجة عدم الإثابة عن تلك العناصر ٠

(ج) عناصر التقويم فى تقرير الكفاية ، الوارد هو تقييم وليس تقويماً بالمعنى العلمى للتقويم ، كما تقسيم عنصر أداء العمل إلى جانبين كمى وكيفى أمر محمود ، وغير المحمود إعطاء نفس الوزن النسبى لكمية العمل أو لجودة العمل لكل المستويات الوظيفية من المعلمين ، ففى السنوات الأولى للتعيين تكون الجوانب الكمية ذات دلالة عالية ، وتتضاءل تلك الدلالة تدريجياً لترتفع أهمية الجوانب الكيفية فى الأداء نتيجة للنمو المهنى ، وعدم مراعاة ذلك من شأنه أن يقلل عوامل الرضا عن العمل وبالتالى فعالية الاداء٠

أما البنود المذكورة كقدرات إدارية وفنية ، فدرجة ارتباطها بمهنة التدريس ضعيف ، وكان من الأولى ذكر الكفايات الفنية والإدارية التى تتصل بالمهنة بدلاً من العمومية الشديدة لتلك البنود، كما أن القدرة على البحث والتحليل ، والقدرة على تنمية المعلومات والمهارات لايمكن تقديرهما علمياً بمعرفة الرؤساء فهما من القدرات العقلية العليا ويحتاجا إلى أكثر من الملاحظة للأداء ، وتنمية هذه القدرات يحتاج أولاً توفير مستلزمات التعليم الذاتى ٠

أما فيما يتصل بالمهارات السلوكية فإن القياس العلمى لهذه المهارات يرتبط بنوع القيادة المتوافرة فى المدرسة ، ففى ظل القيادة الاستبدادية تتسم علاقات العمل فى مجملها بالخوف والنفاق وقلة المعارضة ، وفى ظل القيادة الحرة تتسم علاقات العمل بعدم التدخل ويكاد يكون هذا النمط من القيادة غير موجود من الناحية العملية ، أما نمط القيادة الديمقراطى فتتسم علاقات العمل بالمشاركة بين المعلمين والإدارة المدرسية ويشعر المعلمين بقيمتهم ويزيد انتماءهم للعمل وترتفع إنتاجيتهم ودرجة رضاهم عن المهنة ٠(٩٨)

إن عناصر التقييم السابقة تصلح لقياس أداء موظف يقوم بأعمال روتينية ، ولا تصلح لقياس أداء المعلم وخاصة فى ضوء الاتجاه إلى قياس كفايات أداء المعلم Competencey وقدرته على توظيف مجموعة مركبة من المعارف وأنماط السلوك والمهارات أثناء أداءه لأدواره التعليمية داخل الفصل وداخل المدرسة وفى إطار المجتمع المحلى ٠

إن ذكر عدم توقيع أى جزاءات تأديبية عليه من بين عناصر التميز يعتبر تعسفاً مـن جهـة الإدارة موجهاً ضد المعلمين الذين تم توقيع جزاءات تأديبية عليهم ، وذلـك لمخالفتـه لصريـح القانون الذى ينص فى مادته رقم (٦١) التى تلزم جهة العمل دون الحاجة إلى طلب من المعلـم بإتخاذ إجراءات محو الجزاءات إذا ما توافرت شروط المحو فى حقـه، كمـا أن ضعـف الثقافـة القانونية فى برامج تدريـب المعلميـن أثنـاء الخدمـة وإنصرافهـم عـن الإطـلاع علـى القـرارات والنشرات القانونية لصعوبة صياغتها، أو لغموض ألفاظها عليهم يؤدى إلى وقوعهم فى أخطاء ومخالفات قانونية كثيرة ٠(١٤٠) تؤدى إلى معاقبتهم ، وليـس مـن العـدل أو الرعايـة أن يعـاقب المعلم مرتين على خطأ واحد لأن ذلك يقلل من عوامل الرضا عن المهنة والانتماء إليها ٠

إن وجود نموذج واحد يطبق علـى كـل نوعيـات الوظـائف فـى النظـام التعليمـى بمـا فيهـم المعلمين لقياس كفاية الأداء ، وليس نظاماً متكاملاً لقيـاس وتقييـم وتقويـم الأداء ،يعـد قصـوراً واضحاً ، كما يـدل الواقـع علـى غيـاب معـايير الأداء ، فتطبيـق قـانون ٤٧ لسـنة ١٩٧٩ فيمـا يتصل بتقييم الأداء يعد قاصراً وبالذات فى مجال تكوين مقاييس تقييم الأداء ، وكذلك لا توجـد برامج لتقييم الأداء أو لتدريب من يتولون عمليات التقييم الخاصة بالمعلمين ٠ (٩٤) فكثيراً مـا يقع الرؤساء فى أخطاء عند تقييمهم لمرؤسيهم تحـت تـأثير العوامـل النفسـية ، والمغـالاة فـى التقديـر ، وتـأثير المركـز الوظيفـى للمـرؤس، وتـأثير عنصـر مـن عنـاصر التقييـم علـى بـاقى العناصر ٠ (١٠٧)

إن المعلم لا يرتاح وينتابه القلق إذا ما تعرض لتقويم له يقـوم بـه أحـد غيـره ، ومثـل هـذه الحالة النفسية الناجمة عن القلـق والخـوف والاضطـراب تحـول دون إبـداع المعلـم طيلـة العـام الدراسى٠ (١٢١)، وتؤثر سلباً على أداءه وانتاجيته ، ويغيـب عـن قيـاس وتقييـم كفـاءة وفعاليـة المعلمين فى نظام التعليم قبل الجامعى الطـرق الحديثـة للتقييـم والتـى سـبق الإشـارة إليهـا فـى الإطار المفاهيمى والفلسفي للبحث ، ويعد ضعف كفاية التمويل التعليمي أحد أهم العوامل التى ألجاءت إدارته إلى تطبيق تقريـر الكفايـة الحـالى لمـا يتمـيز بـه مـن إنخفـاض فـى التكـاليف ، وأيضاً انخفاض فى العوائد فيمكننا التقرير بضعف تقرير الكفاية فى أن ينهض بمفـردة لتقويـم المعلـم والمسـاهمة فـى تنميتـه المهنيـة بفعاليـة ، فضـلاً عـن إشـاعة العديـد مـن القيـم السـلبية المرتبطة بتطبيـق هـذا التقريـر فـى التقييـم ، وحرمـان كـل مـن النظـام التعليـم والمعلميـن مـن الوسائل الفعالة للتنمية المهنية والآثار المادية المرتبطة بالتقويم العادل للمعلم ٠

إن ما سبق عرضه يعنى الحاجة إلى تطوير نظام القياس والتقييم لكفـاءة وفعاليـة المعلميـن رعاية لهم وتوفيراً لعوامل الرضا عن المهنة والانتماء إليها ، وما لذلك من آثار إيجابيـة علـى أداء المعلمين لأدوارهم التربوية والتعليمية ٠

ثالثاً : نظام أجور المعلمين

١- الأجور التعليمية تحليل كلى مقارن

(أ) الأجور التعليمية تشكل المكون الأساسي فى الأنفاق على التعليم

تمثل الأجـور التعليميـة المكون الأساسـي فـى الأنفـاق علـى التعليم سـواء علـى المسـتوى العـالمى أو المحلـى ، إذ وصلـت إلـى ٧ر٦٨٪ مـن جملـة الأنفـاق علـى قطـاع التعليـم ، بينمـا خصص لكل من الأنفاق على المستلزمات السلعية والخدمية والأنفاق الاستثمارى ٣ر٣١٪ مـن جملة الانفاق. (٣١) ، ويتزايد الأنفاق السنوى على التعليم ، وتمثل الأجور العنصـر الرئيسـى الذى يساهم فى هـذه الزيـادة ، فقد كـانت الأجـور التعليميـة فـى موازنـة عـام ٩١/٩٠ حوالـى ٨٥٩ر٨٢١ر١مليار جنيه، وصلت فى موازنة عام ٩٧/٩٦ إلى ٨٧٠ر٦٧٣ر٥ مليار جنيه أى أنها قد تضاعفت خلال خمس سنوات إلى أكثر من ثلاث مرات.(٤٦) ، وفيما يلى :

تحليل تخصيص الأجور التعليمية على مراكز التكلفة المباشرة وغير المباشرة
عن العام الدراسى ١٩٩٨/٩٧

جدول رقم (٣) مليار جنيه

مراكز التكلفة	أعداد العاملين	٪	جملة الأجور	٪	متوسط الأجر
أولاً : مراكز التكلفة الغير المباشرة					
١- الإدارة المركزية للتعليم والهيئات المعاونة	٧١٣٤	٦ر٠	١٥٠ر١	١٦	١٤٧٣٩
٢- مديريات التربية والتعليم	١٨١٣٩	٦ر١	١٩٧ر	٣ر	١٠٨٦٨
٣- الإدارات التعليمية	٦٤١٢٦	٥ر٥	٣٨١ر	٨ر٥	٥٩٤٤
٤- الإدارة المدرسية	٣٦٣٣٤٩	١ر٣١	٦٦٣ر١	٣ر٢٥	٤٥٧٦
ثانياً : مراكز التكلفة المباشرة					
١- العلمين	٧١٤٣١٦	٢ر٦١	٢٧٩ر٣	٩ر٤٩	٤٥٩
الإجمالي	١٦٧ر١	١٠٠	٥٧١ر٦		٤٥٩١

التخصيص السابق يوضح مايلى :

- يخصص للإدارة المركزية للتعليم والهيئات المعاونة لها (المراكز القومية للبحوث ، الهيئـة العامة للأبنية ، صندوق دعم وتمويل المشروعات ..الخ) ١٦٪ من جملـة الاجورالتعليميـة ، ويخصص للإدارات فى مستوى مديريات التربية والتعليم ٣٪ من جملـة الأجـور ، ويخصـص لـلإدارات التعليميـة ٨ر٥٪ ، ولـلإدارة المدرسية ٣ر٢٥٪ مـن جملـة الأجـور وهـذه النسـب للمستويات الأربع لإدارة التعليم قبل الجامعى فى مصر متجاوزة لنسب الأجور التعليميـة فـى دول العالم سواء المتقدم أو النامى كما تظهر ذلك الإحصاءات المالية العالمية .(١٩٨) ، ولعـل السبب الأساسي فى أرتفاع نسب التخصيص هو زيادة أعداد الإداريين فى المستويات الأربـع عن المعايير التى تحددها أصول الإدارة العلمية والاقتصادية للتعليم .

- يخصص لفئة المعلمين وهم يمثلون (٦١٪ من جملة العاملين) مايوازى ٥٠٪ من جملة الأجور ، وتصل متوسطات أجورهم إلى ٤٥٩١جنيه سنوياً وهى من أقل المتوسطات الأجرية على مستوى النظام التعليمى ، (٢٧)إذ ترتفع متوسطات الأجور في مستوى الإدارة المركزية ومستوى مديريات التربية والتعليم لثلاث أضعاف وضعفين عن هذا المتوسط على التوالى ، وهو ما يبرز مدى الحاجة إلى إعادة النظر فى نظام أجور المعلمين •

- إن نظام التعليم قبل الجامعي يعانى من مشكلة الاختلال بين أعداد العاملين فى وظائف التعليم والعاملين فى وظائف إدارة التعليم ، إذ تزيد أعداد الأخيرة زيادة غير مبررة ، ولهذه المشكلة أبعاد متعددة منا ما يتصل بنظام الأجور كما يلى :

- إن زيادات الأجور التى تحدد سنوياً يرتفع معدلها فى الوظائف الإدارية بمعدلات أعلى من معدلات وظائف التعليم ، مما يعنى أن يظل التحسن فى أجر المعلم تحسن طفيف غير ملموس الأثر بينما الزيادات فى مستويات الأسعار مستمرة مما يمثل ضغوطاً إقتصادية على كيان المعلم ويهدد بقاءه فى المهنة التى لايكفية دخلها لمواجهة متطلبات الحياة ، ويمثل ذلك الدافع الأساسي لأن يلجأ المعلم إلى العديد من الممارسات الهادفة إلى زيادة دخله •

- إن الزيادة العددية فى الوظائف الإدارية ، وما تحصل عليه من أجور دون أن تقدم أداء وجهد يتوازى مع تلك الأجور يمثل نوعاً من الفقد فى تكاليف التعليم ، وبمفهوم الفرصة البديلة كان من الممكن أن تؤدى هذه التكاليف إلى تطوير وإصلاح النظام التعليمى ، إذ يمكن فى ظل إعادة تنظيم الهيكل التنظيمى لقطاع التعليم قبل الجامعى والالتزام بمعايير الإدارة العلمية والاقتصادية ، وإدخال التكنولوجيات الإدارية الملائمة يمكن الاستغناء عن ما لا يقل عن ٧٠٪ من جملة شاغلى الوظائف الإدارية فى مستويات الإدارة التعليمية الاربعة•

- على الرغم من محاولات إدخال تكنولوجيا الإدارة ،(أجهزة الكمبيوتر / الفاكسميل••الخ) فى مستويات الإدارة المركزية والمديريات التعليمية وبعض الإدارات التعليمية ، إلا أن ذلك لم ينعكس على إعادة صياغة الهيكل أو توفير العمالة الزائدة عن الحاجة الفعلية للعمل •

(ب) تحيل الأجور التعليمية حسب مكوناتها الأساسية

بيان المنصرف الفعلي الباب الأول (الأجور) حسب مكوناته

العام الدراسى ٩٧/١٩٩٨(٢٠)

جدول رقم (٤) مليار جنيه

المجموعة	المنصرف الفعلى	النسبة
مجموعة(١) أجور وبدلات ومزايا نقدية	٥ر١٥٨ر٢٢٦ر٩٢٦	٨٤٪
مجموعة (٢) مزايا عينية	٢٢٠ر٤٧٥	١ر٠٪
مجموعة (٣) مزايا تأمينية	٩٧٧ر٥٦٤ر٠٠٠	١٦ر٢٪
جملة الباب الأول	٦ر١٥٦ر٠١٠ر٤٠١	١٠٠٪

البيان السابق يوضح مايلى :

– تصل نسبة ما يخصص للأجور النقدية إلى (٨٤٪ من جملة الأجور) بمتوسط أجر سنوى ٥١٥٠جنيه مع وجود تفاوت فى متوسطات الأجور كما سبق الإيضاح ، وتصل نسب المكافآت (على اختلاف أنواعها) إلى أكثر من ٥٠٪ من جملة الأجور النقدية بالنسبة لشاغلي المستويات الوظيفية العليا (إدارة التعليم المركزية والمديريات والإدارات التعليمية) ، بينما تقل هذه النسبة بأنخفاض الدرجة المالية حتى أن بعض من هذه المكافآت تكاد تكون منعدمة بالنسبة لأدنى الدرجات المالية وهى تشمل أنواع المكافآت التشجيعية ، وتعويض عن جهود غير عادية وحوافز بالنسبة لمستوى الإدارة ، وأنواع مكافأة تدريس وحوافز ومكافآت الامتحانات.. الخ .

– تنخفض نسبة ما يخصص للمزايا العينية بصفة عامة لكل المستويات ، وبصفة خاصة فى مستوى الإدارة المدرسية والمعلمين إذ يصل المتوسط العام لكل فرد سنوياً إلى ٢٢٠ مليماً ، مما يعنى أن رعاية المعلمين المتصلة بالمزايا العينية اللازمة لمواجهة متطلبات الوظيفة وبخاصة فى أنواع التعليم الذى تلح فية الحاجة إلى مثل هذه المزايا بل وتصبح ضرورة لا يمكن إتمام العمل بدونها (الملابس الواقية / الأغذية الواقية) مثل معلمى التعليم الفنى الصناعى ، وانعدام الرعاية مثل وسائل النقل إلى مكان العمل فى المحافظات النائية وفى القرى والنجوع التى تبعد عن مكان إقامة المعلم .

كذلك فإن الرعاية الناتجة عن تخصص أموال كافية للنشاط الرياضي تكاد تكون منعدمة ، ويتم خصم مبلغ ٥ر١جنيه شهرياً من مرتب العاملين فى مقابل ما يسمى اشتراك نادى ، ولا توجد هذه الأندية التى يتم الخصم لحسابها ، الموجود حجرة /حجرات فى المقار التابعة للجان النقابية لا تقدم أي نشاط رياضى والذي يمثل صيانة للقدرات العقلية والجسدية والعصبية للمعلم ، ويؤدى إلى ارتفاع معدل الإهلاك البشرى الناتج عن مزاولة المهنة وإهمال الصحة الوقائية التى من شأنها تقليل هذا المعدل إلى الحدود الدنيا ، وتنمية الأداء .

– كما يشير ضعف مخصصات المزايا العينية إلى ضعف ما يخصص للعلاج على الرغم من أن المعلمين يساهمون فى نظام العلاج الجماعى الذى يطبق عليهم بما يتم خصمه من مرتباته شهرياً ، ومن المفترض أن هذا النظام (التأمين الصحى) يقدم كل من الخدمات الصحية الوقائية والعلاجية ، ولكن الجانب الأول يكاد يكون منعدم تماماً والجانب الثانى وهو الخدمات الصحية العلاجية فقد إتخذت إدارة التأمين الصحى مجموعة من الإجراءات تهدف فى المقام الأول إلى ترشيد التكاليف مما أثر على مستوى الخدمة الصحية المقدمة للمعلمين ، وفى كثير من الأحيان يفضل المعلم أن يعالج نفسه متحملاً التكاليف على الانتفاع بخدمة متدنية .

- يخصص للمزايا التأمينية ما يوازى ١٦٪ من جملة الأجور ، وتنخفض نسبة صاحب العمل في التأمين ضد المرض واصابات العمل ، ولا يوجد نظام للرعاية التأمينية خاص بالمعلمين خاصة العاملين منهم فى المحافظات النائية والحدودية أو العاملين بنظام اليوم الدراسى الكامل ، إذ يسوى النظام القائم بين معلمى الفترات الدراسية التى لاتتجاوز فى بعض المدارس أربع ساعات عمل ومعلمى النطاق الحضرى ، وبين معلمى اليوم الكامل حيث تصل ساعات العمل اليومى لأكثر من تسع ساعات ، وفى ظروف عمل قاسية وساعات عمل أكثر فى المحافظات النائية والحدودية ، كما لا يوجد مخصص لمواجهة حالات البطالة بين المعلمين لأى سبب من الأسباب ، وما سبق يوضح فى مجمله أختلال تخصيص الأجور بين مكوناتها الرئيسية ، وهو ما يبرز مدى الحاجة إلى ضرورة تطوير نظام الأجور لرعاية المعلمين اقتصادياً ٠

(ج) التحليل المقارن لأجور المعلمين

يهدف التحليل المقارن لمستويات الأجور السائدة بين المعلمين فى مصر وبعض الدول المقارنة إلى توفير مؤشرات أولية حول تلك المستويات وإيضاح إتجاهات المعاملة الاجرية للمعلمين بإعتبارهم الفئة الحاكمة والمسئولة بالدرجة الأولى عن تجويد التعليم فى أى نظام تعليمى ، وفيما يلى :

مقارنة بين مرتبات المعلمين فى مرحلة التعليم الثانوى

عن العام ٢٠٠٠/٩٩ (١٨٧)

بالدولار جدول رقم (٥)

الدولة	بداية المرتب منتوسط	النسبة المئوية للمكافآت	المرتب بعد ١٥ سنة متوسط	النسبة المئوية للمكافآت	الحد الأقصى للمرتب	النسبة المئوية للمكافآت	عدد سنوات الخبرة
الأرجنتين	١٠٨٣٧	٩ر٥	١٥٧٧٣	٦ر٥	١٩١٤٧	٤ر٥	٢٢ر٥
ماليزيا	١٢٥٣٥	٦ر٩	١٩٨١٩	٧ر٤	٢٧٤١٧	٧ر٤	٢٩
أورجواي	٦٢٢٥	١٥ر٧	٧٤٥٨	١٥ر٧	١٣٣٤٠	١٣ر١	٣٢
مصر	٣٤٣	٥٠	٧٣١	٢٨	١٧١٤	٢٨	٣٨

المقارنة السابقة توضح مايلى :

- الدول المقارنة لها نفس الظروف التنموية التى تمر بها مصر تقريباً ، ومع ذلك فإن متوسطات المرتبات للمعلمين سواء فى بداية التعيين تزيد أكثر من ٣١ ضعف فى الأرجنتين ،وأكثر من ١٥ضعف فى ماليزيا ، ١٨ مرة فى أورجواي ، أو بعد مرور ١٥سنة من العمل وهى المدة التى يظل فيها المعلم ممارساً للتدريس فى الثانوى ثم ينتقل بعدها إلى مستوى الأشراف بجانب مزاولته للتدريس ، ثم إلى نهاية المسار الوظيفى ٠

- كما ينخفض الحد الأقصى للمرتب فى مصر عن دول المقارنة فى نهاية المدة بعد حصول

حصول المعلم على أقصى تنمية مهنية خلال سنوات العمل ، ويصدق نفس التحليل على نسب المكافآت الإضافية التى يتمتع بها المعلمين علاوة على المرتب الأساسي .

– تقل فترة تمتع المعلم المصرى عبر مساره الوظيفى بأعلى مستويات الدخل إذ يصل إلى نهاية المربوط المالى للدرجة المالية التى يرقى عليها مؤخراً خلال مدة باقية قليلة نسبياً حيث تبقى له سنوات قليلة ثم يحال إلى التقاعد ، بينما تزيد فترة الاستمتاع بأعلى مرتب لنظرائه فى دول المقارنة كثيراً مما يعنى تحقيق مكانة اقتصادية متقدمة فى النسق الاجتماعى لمعلمي هذه الدول والاستماع بها لفترات طويلة ، بينما لا يحقق مثل هذه المكانة المعلم المصرى إلا قبيل تقاعده بسنة أو سنتين على الأكثر .

٢ – نظام الأجور والمرتبات الأساسية للمعلمين

(أ) الاستحقاقات الأجرية

– تقويم الأساس التشريعى لنظام الأجور

نظام الأجور المطبق حالياً فى قطاع التعليم قبل الجامعى صمم فى ضوء مجموعة من القوانين والتشريعات أهمها قانون العاملين المدنين بالدولة .(٣) الذى لم يفرق فى المعاملة المالية بين طبيعة المهن والوظائف ولكنه إنطلق من فرضية مفادها أن الجميع عاملين بالدولة ، ومن ثم يجب أن تكون المعاملة المالية واحدة ، وهو منطق مجافى لطبيعة الأمور ومنطقها العلمى فلا يمكن التسوية بين وحدات غير متساوية وأهم ما يشوب هذا القانون مايلى :.(١٣)

– عدم الاعتماد على تقييم الوظائف كأساس لتحديد الأجر ، حيث وضع النظام عاماً لا تخصيص فيه لطبيعة القطاعات الاقتصادية التى يتعامل معها فساوى بين وظائف تختلف فى أهميتها النسبية وطبيعتها سواء داخل القطاع الواحد أو بين القطاعات المختلفة .

– الأعتماد على تسعير الشهادات كأساس لتحديد الأجر حيث جعل المشرع لكل شهادة أجر دون أن يكون هناك حساب لنوع الواصفات والمتطلبات اللازمة للوظيفة فالتركيز على الشهادة الدراسية بإعتبارها الأساس فى التقييم مما دعى الكثير إلى الحصول على مؤهل أعلى لمجرد تغيير الوضع المالى دون تغيير فى الكفاءات اللازمة للوظيفة .

– قامت بعض القطاعات بعمل كادرات خاصة بالعاملين فيها كتعبير صريح عن ضعف كفاية القانون فى الوفاء بأحتياجاتها ومتطلبات الوظائف بها ، ، وقد أختلفت المزايا الأجرية من قطاع لأخر حسب المركزالنسبى للقوى التى تدير كل قطاع .

– تم صياغة القانون فى ظل ظروف مجتمعية (اقتصادية /سياسية /اجتماعية) مغايرة تماماً لما هو قائم ومن ثم فإن واقع هذه الظروف القائمة الأن والتى تمثل الأسس المكونة للقاعدة القانونية تتأثر بها وتؤثر فيها ،تفرض ضرورة تغيير هذا القانون ليلائم طبيعة العصر الجارى

وليعبر عن متطلبات شريحة المعلمين وغيرهم مما تفرض المهن التى ينتمون إليها متطلبات لا يعيرها هذا القانون التفاته وهو دور أساسى لنقابة المهن التعليمية كقوة اجتماعية.

إن واقع النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السابق تقويمها فى بداية هذا الفصل والتى تمثل الأسس المكونة للقاعدة القانونية تتأثر بها وتؤثر فيها لذا فمن الضروري وضع التشريع فى إطاره الاجتماعى لأن ذلك يعنى النظر إلى هذا التشريع على أساس انه نظام اجتماعي غير منقطع الصلة بالقوى المعبرة عن هذا النظام وأهدافها ومصالحها . (٢٧)

- هيكل الأجور والمرتبات

يعتمد هيكل رواتب المعلمين على جدول الرواتب ذي الدرجات الثابتة ، وترتبط الزيادة فى الراتب بسنوات خبرة المعلمين ومؤهلاتهم الدراسية فيزداد كلما ارتفعت مؤهلاتهم أو زادت عدد سنوات خدمتهم . (١٢٥) ، وهناك خلل فى هيكل أجور المعلمين يرجع إلى تراكمات تاريخية واجتماعية ، فإذا كان المدرسون يتمتعون بالمساواة مع غيرهم من أصحاب المهن الأخرى فى بداية التعيين فقط ، إلا أنه مع مرور الوقت تصبح مرتباتهم أقل من زملائهم لأن هناك اختلافات بين موظفي الدولة فى عدد سنوات الترقية لدرجة مالية أعلى فبعضهم يرقى بعد الحد الأدنى للأقدمية مباشرة والبعض الأخر قد يبقى دون ترقية لمدة طويلة ، وتشير مرتبات العديد من دفعات الخرجين إلى أن المدرسين كانوا فى وضع أقل بالنسبة لأقرانهم فى الخدمة المدنية ، وهناك قصور فى سياسة أجور المعلمين يتمثل فى ضغط تباين المرتبات مما يؤدى إلى مساواة المعلمين فى المناطق المحرومة والنائية مع زملائهم فى المناطق الحضرية كما أن هناك خلل آخر يتمثل فى الافتقار للعلاقة بين الأجر والإنتاجية أو حجم الأعباء فأذ يزيد نصاب المعلم فى المرحلة الابتدائية عن باقى نصاب أقرانه فى المراحل التالية دون أن يرتبط ذلك بزيادة فى الأجر .(١٥٨)

إن هيكل الرواتب الحالى يدفع العاملين فى مهنة التعليم لتركها إلى غيرها من المهن ، ويسيطر على من لا يستطيع ترك المهنة شعور بالغبن ، مما يؤثر على عمله وقدرته الإنتاجية . (١٠٣)

إن الكادر الحالى لرواتب العاملين فى مجال التعليم المصرى هو أحد الأسباب الرئيسية لعزوف الشباب عن العمل في مهنة التعليم . (٩٣) ، فالأجر يحدد بطريقة حكمية ، والأداء يتحدد بطريقة إجرائية ، ومن هنا لتوجد علاقة واضحة بينهما ، فقد أغفل القانون معايير الكفاءة والفعالية فى الأداء ، والذى يمكن من خلالها أيجاد علاقة بين الأجر المحدد والأداء المتوقع ، وبذلك يتحقق كل من أهداف المعلمين فى الحصول على مقابل عادل لمجهوداتهم وأهداف النظام التعليمى فى الحصول على أداء يتوازن مع تكلفته.

- الإصلاحات الأجرية

فى كثير من الأحوال التى تتنامى فيه تأثيرات العامل الاقتصادى ممثلاً فى الزيادات المستمرة للأسعار يتقرر تعديل للأجور والمرتبات ، ويمكن رصد العديد من تلك التعديلات حتى أنها طغت على هوية الأصل القانون فأصبحت هى أساس العمل الجارى ومن هذه التعديلات تقرير الزيادات فى الأجور كعلاوات اجتماعية متتالية سنوياً لعوار فى جدول الأجور والمرتبات الذى لا تتمشى فية مستويات الرفع لبدايات ونهايات المربوط الاجرى مع الزيادات المتتالية فى الأسعار، وعلى الرغم من كل العاملين فى الدولة يحصلون على تلك العلاوات ، إلا أن أهم ما يوجه إليها من نقد يتمثل فى أنها فى حد ذاتها لاتكفى لمواجهة ما قررت من أجله ، فضلاً عن افتقاد العلاقة بينها وبين الأداء ٠ (١٥٩)

كما العلاوات الدورية التى يحصل عليها العاملين فى بداية العام المالى الجديد يصدق عليه نفس التحليل السابق ، وينظر اليها على أساس أنها حق مكتسب لا يجوز المساس به ٠

وثمة خلل أخر فى نظام الأجور القائم تمثل فى ضعف كفاءته وكفايته للتطبيق فى نظم تعليمية متقدمة نسبياً ، وهى مدارس اللغات والتجريبيات ومدارس القطاع الخاص ، إذ تصدر لها قرارات بزيادات عن االاجر الاصلى٠(١٠) للعاملين بهذه النوعية من المدارس ، وما لهذا التباين الكبير فى مستويات الأجور من تأثيرات سلبية على رضا المعلمين فى المدارس الحكومية كنتيجة للتفرقة فى المعاملة الأجرية مع ضعف الفروق فى الأداء ، كما لا توجد أية تشريعات تجيز مشاركة نقابة المهن التعليمية فى صياغة نظم الأجور وهياكلها رعاية لمصالح المعلمين الاقتصادية٠

إن تقديرات الأجور والمرتبات تتم من خلال التقدير المباشر لموظفى المديريات التعليمية وديوان عام الوزارة ، وتعد هذه الطريقة فى تقدير الأنفاق على التعليم من الطرق التى تعتمد على الخبرات الشخصية للموظفين المختصين ، مع الاستشهاد بالأنفاق الفعلى فى السنة الماضية وحساب الحتميات إضافة لها ، كما أن هناك مراجعة أخرى للتقدير من قبل الإدارات المختصة بوزارة المالية (٠٥) ، وفى جميع الأحوال فإن هذه الطريقة تبعد عن طرق التقدير العلمية للأجور والمرتبات ، والتى تراعى مستويات الأسعار الجارية والمتوقعة والعلاقة الأساسية بين الأجور والإنتاجية ٠

وإزاء كل السلبيات التى تم عرضها أنفاً فقد تعين ضرورة أن تعيد الدولة النظر فى هياكل وسياسة الأجور فى القطاع الحكومى بحيث تسمح بوجود إرتباط حقيقى بين الإنتاجية والأجور والحوافز الأخرى ، وبما يكفل لهذا المبدأ صفة الإلزام في التطبيق بجعله وجوبياً وليس جوازياً ، وبما يمكن من أعمال المبادئ السليمة فى توصيف وتقييم الوظائف وتحديد الأجور ٠(٥٥)

(ب) أهم الاستقطاعات المؤثرة على الأجور النقدية للمعلمين

- الضرائب على الدخل

كان المعلمون إلى وقت قريب يتعرضون لخصم أنواع كثيرة من الضرائب من مرتباتهم إلى أن صدر قانون وحد الضرائب على الدخل (جميع الأجور الأساسية والمتغيرة والحوافز والبدلات والأجور الإضافية والمنح الاجتماعية والمكافآت الجماعية ٠٠الخ) ، وتحسب الضريبة على صافى الوعاء السنوي بسعر ٢٠٪ حتى ال ٥٠٠٠٠ جنيه الأولى و ٣٢٪ فيما زاد على ذلك ٠(٧) ، ومعنى ذلك أن خمس الدخل السنوي النقدي المتاح للأنفاق يذهب لمواجهة الضرائب مما يقلل من القوة الشرائية للمعلمين بهذا المقدار وبالتالى درجة ومستوى لإشباع من الاحتياجات الأساسية وبخاصة لفئة المعلمين التى تقع مرتباتهم فى الشرائح الدنيا من جدول الأجور والمرتبات ٠

إن سعر الضريبة السابق يمثل قيداً بالنسبة لفئة محدودة الدخل ، ويحتاج إلى إعادة النظر فالمبالغة في أسعار الضرائب لمواجهة في الاعتمادات الضريبية فالدولة في حاجة دائمة إلى موارد سيادية لتغطية نفقاتها ، وبالتالي فإن مزيداً من الإعفاءات في ناحية أو نواحى لابد أن يصاحبه زيادة فى الأعباء وأسعار الضرائب فى نواحى أخرى فالإعفاءات الضريبية ليست سوى أحد وجهي العملة والوجه الآخر هو زيادة الأعباء الضريبية على من يتمتعون بمثل هذه الإعفاءات ٠(٦٩) ، وهم محدودي الدخل ، ولذلك يجب النظر دائماً إلى أن الإعفاءات وهى تقرر مزايا لبعض الممولين ، فإنها وبنفس الدرجة تفرض أعباء وعقوبات مالية أخرى على طائفة أخرى من الممولين ومنهم المعلمين كفئة من فئات محدودي الدخل ٠

- زيادة الأعباء المالية على المعلمين

ظهرت في مصر في الآونة الأخيرة مظاهر كثيرة للخروج على مبدأ وحدة الموازنة وعموميتها حيث عمدت الكثير من الهيئات والنقابات أو المؤسسات إلى محاولة فرض أعباء مالية فى شكل رسوم أو غير ذلك من صور الاستحواذ على أحد مصادر الإيرادات مع تخصيص هذه الموارد الخاصة لإستخدامات خاصة لهذه الهيئات والنقابات بعيداً عن الموازنة العامة ، وبذلك تستخدم هذه الهيئات سلطة الدولة فى فرض أعباء مالية على المواطنين ثم تخصيص الموارد المالية الناجمة عن ذلك للإنفاق فى أغرض خاصة ومحددة كثيراً ما تخرج عن فكرة المصلحة العامة حماية لصالح محدود ٠(٧٠) ، وتطبيقاً لذلك يتم خصم (نصف صافى العلاوة الدورية عن الشهر الأول لتقريرها ، ٧٪ من المرتب لصاح نقابة المعلمين وصندوق الزمالة ٠ (١٦)، وهى تمثل عبئاً على الإيراد الناتج من مزاولة المهنة كان يمكن أن يخفف عن كاهل المعلمين فيما لو أن نظام التأمين الاجتماعي يتميز بالكفاية ويغطى تلك الاحتياجات التى يشعر بها المعلمين والتى من أجلها تم إنشاء صندوق الزمالة ٠

- المعلمون من أكثر الفئات فى المجتمع تحملاً لعبء الضريبة

عندما يقرر المشرع فرض ضريبة جديد على منتجى السلع والخدمات فإن هؤلاء يقومون بترحيل عبء الضريبة الجديدة إلى المستهلكين لسلعهم وخدماتهم فى صورة زيادات فى الأسعار، ولا يستطيع المعلمين كمستهلكين نهائيين للسلع والخدمات من ترحيل عبء ارتفاع الأسعار إلى غيرهم ، ومن هنا يتبين أن الانتقال لعبء الضريبة إنتقال إلى الأمام فى اتجاه انتقال السلع والخدمات الى مرحلة الاستهلاك ويظهر ذلك من خلال ارتفاع أثمان السلع والخدمات نتيجة فرض الضريبة الجديدة (١٢٩) ،وأحياناً تكون الزيادة أكثر من عبء الضريبة ويتحمل كل ذلك الفئات والشرائح محدودة الدخل ، ومنهم المعلمين ٠

من العرض السابق يمكن الكشف عن أهم المشكلات المرتبطة بنظام أجور المعلمين كما يلى :

(أ) ضعف كفاية الدخل من المهنة لمواجهة الاحتياجات الأساسية للمعلمين

إن مستويات الأجور الحالية وبخاصة لفئات المعلمين في السنوات الأولى للمسار الوظيفى لا تكفى لمواجهة احتياجاتهم الأساسية ، ناهيك عن ضرورة وجود فائض للإدخار ، وقد تعددت مواجهة المعلمين لهذه الأزمة (يمكن أن يطلق عليها المشكلات المرتبطة) كما يلى :

- فئة احتفظت بوظائفها فى النظام التعليمى الحكومى مع مزاولة المهنة فى نظم تعليمية موازية للمدرسة (دروس خصوصية بالمنازل / مراكز خاصة / مجموعات تقوية) ، والخطورة تكمن فى أن تخصصات هذه الفئة تمثل أهمية نسبية كبرى بالنسبة لمتطلبات العصر (اللغات /الرياضيات/ ٠٠الخ) وأن من لايقوم بالضغوط النفسية والبدنية على التلاميذ والطلاب ، ومن يقوم بها وهى ممارسات لا أخلاقية يرتفع معدل الاهلاك الانسانى لديهم كنتيجة لزيادة ساعات العمل اليومية ، فضلاً عن فقدهم للتحمس للعمل بالمدارس التى لاتدر مثل الدخل الذى يحصلون عليه من ممارسة المهنة فى تلك النظم الموازية ، ويعنى ذلك فقد فى التكاليف التعليمية تمثل أجر الفرق بين الأداء المقرر والأداء الفعلى ٠

- فئة احتفظت بوظائفها فى النظام التعليمى مع مزاولة مهن أخرى مصاحبة لمهنة التعليم ويسرى عليها نفس التحليل السابق مع براءتها من الممارسات الأأخلاقية ٠

- فئة تركت المهنة بعد سنوات من العمل إلى مهن أخرى أكثر دخلاً وأفض مكانة من الناحية الأقتصادية ، ويزيد على ما سبق من هدر للكلفة تكلفة النمو المهنى الذى حققته هذه الفئة خلال المسار الوظيفى ثم حرمت النظام التعليمى من تلك الخبرات وبخاصة إذا كانت تكاليف تدريبهم مرتفعة مثل الابتعاث إلى الخارج أو التدريب على تكنولوجيات متقدمة (معلمى الحواسب الألية) ، والنتيجة النهائية تدهور الإنتاجية التعليمية والاجتماعية لما بينهما من وشائج وعلاقات ارتباط قوية ٠

(ب) ضعف كفاية تحقيق العدالة الأجرية داخل النظام التعليمى

إن تحليل الأجور والمرتبات على مراكز التكلفة فى النظام التعليمى يبرز بوضوح أن متوسطات أجور المعلمين هى أقل من متوسطات أجور فئات الإداريين ، وقد يكون ذلك راجع إلى العديد من الأسباب أهمها أنخفاض مستوى التأهيل العلمى فى مجمله ، وقصر مدة الخبرة ، للمعلمين إذا ما قيست بمدة خبرة الذين تحولوا إلى وظائف إدارية ، ووجود ظاهرة الرسوب الوظيفى بنسبة أكبر بين المعلمين٠٠الخ ولكن الوضع الذى يمثل صورة واضحة لضعف كفاية العدالة الأجرية هو التساوى فى التأهيل العلمى وسنوات العمل والتفاوت فى الأجر نتيجة التعيين فى مساريين مختلفين داخل النظام الأول مسار التعليم ، والثانى مسار إدارة التعليم ، وهو ما يستوجب إعادة تخطيط المسار الوظيفى للنظام كله لتصحيح اختلالات مثل تلك وتحقيق العدالة الأجرية بين وظائف التعليم ، وبقية الوظائف الأخرى ٠

(ج) ضعف كفاية تحقيق العدالة الأجرية بين مهنة التعليم والمهن الأخرى

إن مقارنة مستويات أجور المعلمين بمستويات أجور العديد من المهن الأخرى فى المجتمع تبرز بوضوح أن مرتبات العديد من دفعات الخرجين من المدرسين كانوا متساويين مع أقرانهم فى بداية التعيين ثم وبمرور الوقت أصبحوا فى وضع مالى أقل من هؤلاء الأقران ، وذلك يرجع أيضا إلى العديد من الأسباب ربما من أهمها وجود كادرات أو معاملة خاصة بهذه الجهات التى التحق بها الأقران ، ونظام للمسار الوظيفى يتميز بالفاعلية ، وفى مقابل ذلك فقد أصدرت الدولة قانون الرسوب الوظيفى عام ٩٢/٩١ ورصدت مبلغ ٧٢ مليون جنيه لمعالجة ظاهرة الرسوب الوظيفى ، غير أن المخصصات المالية لم تكن كافية لمعالجة كل مشكلات المعلمين ولم تحدث الإصلاح المنشود، ويرجع ذلك إلى كثرة أعداد المعلمين وتراكم مشكلاتهم على مدى زمنى طويل مما يؤدى إلى ضرورة توفير ميزانيات جديدة للتغلب على ما ينشأ من رسوب وظيفى ٠(٦٠) ولتحقيق العدالة الأجرية بين مهنة المعلمين والمهن المجتمعية الأخرى ٠

(د) ضعف كفاية الأجور التأمينية للمعلمين

يواجه المعلمون عند تقاعدهم بالعديد من المشكلات المتصلة بكفاية وكفاءة نظام التأمينات الاجتماعية منها ضعف كفاءة إدارة هذا النظام وكثرة إجراءاته سواء من ناحية موظفى إدارة التعليم أو موظفى التأمينات ، إذ يتعين على المعلم وهو فى هذه السن وبعد حياة وظيفية مباشرة هذه الإجراءات والوقوف فى طوابير والتردد لعشرات المرات على مكاتب التأمينات وبخاصة إذا تبين وجود نقص فى البيانات أو تقصير لم يظهر طوال هذه السنين وظهر ليقف أمام حصول المعلم على ما يسد به حاجاته وحاجات من يعولهم فى هذه السن الحرجة ، ثم يأتى مرتب التقاعد وقد قل عن مرتب نهاية المسار الوظيفى بنسبة كبيرة تصيب حياة المعلم

بأضطراب وخاصة أن أسعار الاحتياجات الأساسية والثانوية لم تنخفض بمثل هذه المقدار أو توقفت عند حد معين بل هى أخذة فى التزايد المستمر ، وقد تم مواجهة مثل هذه الأوضاع بزيادة الخصم من أجور المعلمين لصالح نقابة المهن التعليمية وذلك لزيادة موارد صندوق المعاشات والإعانات وزيادة المعاش لعضو النقابة إلى ٧٥ جنيه شهرياً ، ثم زيادته إلى ٨٥ جنيه شهرياً أعتباراً من يناير ١٩٩٨ ، وتقرر ابتداءً من يوليو ١٩٩٦ خصم ٧٪ من المرتب الأساسى الشهرى لعضو نقابة المعلمين بدلا من ٥٪ شهرياً لصندوق الزمالة ، هذا بإضافة إلى خصم ٥٪ من أصل الحصيلة الشهرية لمجموعات التقوية بجميع المدارس للصندوق وخصم رسم إنضمام للصندوق بواقع جنيهين لعضو نقابة المهن التعليمية • (١٢) ، وسوف يترتب على ذلك زيادة المبالغ التى سيتم صرفها للأعضاء من الصندوق إلى ما يعادل المرتب الأساسي لثلاثين شهراً للعضو المحال للمعاش بدلاً من ٢٠شهراً • (٦٦)

إن الإجراءات السابقة تؤكد على ضعف كفاءة وفعالية نظام التأمين الاجتماعي والحاجة الضرورية إلى إعادة صياغته ليكفى المعلمين كثرة الخصومات أثناء الخدمة ، وكثرة التعديلات فى التقاعد والمحصلة النهائية راتب قد لا يكفى لمواجهة متطلبات الحياة •

(هـ) ضعف كفاية المزايا العينية للمعلمين

يعانى معلمى التعليم قبل الجامعى بصفة عامة من انخفاض بل وانعدام حصولهم على مزايا عينية مرتبطة بمهنتهم ، ومعلمى التعليم الفنى بصفة خاصة ومعلمى التعليم الصناعى والزراعى بصفة أخص ، إن معلمى المدارس الفنية بحاجة ماسة إلى توفير الملابس •(٢٢) الضرورية كضرورة أمن صناعى لممارستهم المهنة أمام ماكينات وأفران مما يعرضهم لأصابات العمل وأمراض المهنة بدون هذه الملابس ، وكذلك تزداد حاجتهم إلى التغذية اللازمة لدرء غائلة أمراض المهنة.(١٤٢) فضلاً عن ضرورة توفير الرعاية الصحية الوقائية لهم ، ولنقابة المهن التعليمية جهود فى مجال الرعاية الصحية تتمثل فى أمتلاكها لمستشفيات بالقاهرة ، ولا يوجد لها فروع فى باقى المحافظات وهى ذات سعة محدودة وفى حاجة ماسة إلى التطوير ، مما يضطر المعلمين فى كثير من الأحيان الحصول على الخدمة الطبية من خلال القطاع الخاص الطبى وهو يقدمها بأسعار سياحية وينظر إليها من منظور المشروعات الاستثمارية الربح أولاً والربح أخيراً ، وفيما تصل بالرعاية الرياضية فهى تكاد تكون منعدمة سواء على مستوى ما يقدمه النظام التعليمى ،أو نقابة المهن التعليمية ، وهذه الخدمات الرياضية ليست من باب الترفيه عن المعلمين وهو أمر مطلوب وتزداد الحاجة إليه نتيجة لضغوط المهنة ، وإنما هو ضرورة مهنية تفرضها متطلبات الصحة الوقائية ، وصيانة الأصول البشرية لمزيد من فعالية الأداء ناهيك عن الرضا والانتماء•

رابعاً : نظام حوافز المعلمين

- الحوافز الشهرية

نظمت القرارات واللوائح المالية الحوافز بمدارس التربية والتعليم فميزت بين ثلاث فئات على مستوى المراحل التعليمية هو فئة المديرين للمدارس ومن فى حكمهم ويتقاضون أجر حافز شهرى (٣٥جنيه) ، وفئة المعلمين ويتقاضون أجر حافز شهرى (١٢جنيه) ، وفئة الإداريين والعمال ويتقاضون أجر حافز شهرى (٨ جنيهات) ، ثم تم تعديل هذه المخصصات السابقة بحيث يتم حصول كافة الفئات بالمدارس على أجر حافز شهرى يعادل ٢٥٪ من الأجر الأساسى لكل فرد٠ (١٧)

وفى مدارس اللغات التجريبية الرسمية يصرف معلمين اللغات الأجنبية ٧٥٪ من الأجر الأصلى ، ويصرف معلمى باقى المواد ٥٠٪ من الأجر الأصلى شهرياً ، ويصرف معلمى مدارس التربية الخاصة نسبة تقارب ما يصرفه معلمى مدارس اللغات الأجنبية ٠ (١١)

- الحوافز السنوية

استحدثت إدارة النظام التعليمى " مكافأة الأمتحانات " كأحد الطرق التشجيعية الجماعية تصرف سنوياً ، وقد كانت فى البداية لا تزيد عن أجر ٣٠ يوماً عام ٩٢/٩١ ٠(٤٥) تم زيادتها إلى مايوازى ٦٠يوماً عام ١٩٩٢ ، تم زيادتها إلى ٩٠يوماً فى عام ٩٤/٩٣ ، تم زيادتها إلى ١٥٠يوماً فى عام ١٩٩٥ ، تم زيادتها إلى ١٧٠ يوماً فى عام ١٩٩٦ دون التقيد بالحد الاقصى المقرر لعدد أيام المكافأة فى الامتحانات العامة ، وزادت نسبة المكافأة من ٣٪ من الأجر الأساسي عام١٩٩٣ إلى ٥٪ وبحد أدنى أربعة جنيهات فى اليوم أبتداءً من عام ١٩٩٥ تصرف عقب الأنتهاء من امتحانات الدور الأول ٠(١٥)

وتقرر أن تصرف المدارس الخاصة بمصروفات هذه المكافآت للعاملين بها بنفس النسب التى تصرف بها فى المدارس الرسمية ٠

- أهم مشكلات نظام حوافز المعلمين

تشير ممارسات واقع نظام الحوافر الشهرية إلى أن المعلمين لا يحصلون على تلك الحوافز إلا فى حدود ٩ أشهر فى السنة ، وأن الإداريين بالمدارس يحصلون عليها لمدة ٨ شهور فى السنة ، بينما يحصل موجهى المواد عليها طيلة العام ، وذلك بسبب عدم كفاية المخصصات المالية ، كما يشير ما سبق عرضه إلى وجود تباينات بين حوافز المعلمين بالمدارس الحكومية والمدارس التجريبية والخاصة لصالح الأخيرتين ، وما يسببه ذلك من تفعيل عوامل عدم الرضا عن المهنة وضعف سلوكيات الانتماء إليها والى النظام الذى يفرق فى المعاملة المالية بين فئاته ، وبخاصة الفئة التى تتحمل عبء تحقيق أهداف النظام بالدرجة الأولى ٠

إن ضعف العلاقة بين الأجور الحافزة والإنتاجية التعليمية يمكن التعرف عليها من خلال مراجعة الإجراءات المنظمة لأستحاق وصرف هذه الحوافز ، فبالنسبة للحوافز الشهرية فى تصرف لجميع المعلمين بالمدارس دون وجود ربط واضح بين الأجر الحافز والأداء سواء التعليمى أو التربوى ، والشرط الوحيد الذى يشير إلى الأرتباط الكمى على أساس الوقت هو ضرورة حضور المعلم لمدة ٢٢ يوماً شهرياً وما يؤديه خلال ساعات الحضور هو أمر أخر ، وبالنسبة للمكافأة السنوية فهى من حيث المبدأ تعد أحد الخطوات الجزئية لإصلاح الأحوال المالية للمعلمين فى التعليم قبل الجامعى ومساواتهم بالعاملين فى التعليم الجامعى والعالى ، غير أن أهم ما يوجه إلى هذه المكافأة من نقد هو ضعف إرتباطها بالنتائج النهائية لوحدات النظام التعليمى التنظيمية ، سواء أكانت هذه الوحدات مدارس ، أو إدارات تعليمية فى الأحياء ، أو إدارات المديريات التعليمية أو الإدارة المركزية للتعليم ، إذ يقتضى التنفيذ العلمى للأجر الحافز أن يرتبط بالأداء وإن كان سنوى / جماعى ، ودليل ضعف ارتباط هذه المكافأة بالإنتاجية التعليمية هو عند مقارنة نتائج امتحانات الشهادات (الابتدائية/ الإعدادية / الثانوى بأنواعه) عن فترة سابقة على تقرير هذه المكافأة وفترة سريان تطبيق المكافأة لم يجد البحث فروق جوهرية دالة بين نتائج الفترتين بحيث يمكن إرجاع حدوث هذه الفروق إلى تقرير المكافأة السنوية للامتحانات ، وهو أمر يحتاج إلى دراسة مستقلة أكثر عمقاً من التحليق الذى مارسه البحث ليخرج بهذا التقرير ٠ (٥٢)

ومن هنا يمكن القول بإن نظام الأجور الحافزة لا يرسخ فى الأفراد أن سلوكهم قد يؤدى إلى تحقيق نتائج معينة ، وان هذه النتائج قد تكون ذات قيمة إيجابية لهم ، أو أنها تزيد من قدرتهم على الأداء بالمستويات الكمية والكيفية المطلوبة مما يعنى ضعف ارتباط الأجر بالإنتاجية ، وضعف الأجر الحافز في توليد الرغبة في الحصول عليه لما يحققة من مكانة اقتصادية ، وإهمال معيار الكفاءة الإنتاجية نتيجة للمساواة المطلقة فى الأجور دون تفرقة سواء بين القطاع الحكومي وغيره من القطاعات أو داخل القطاع الحكومى نفسه ٠(٢٦)

على الرغم من أن القانون قد أجاز للسلطة التعليمية وضع نظام خاص بها للحوافز إلا أن ما يطبق هو نظام عام ليست له خصوصية المهنة وظروفها وطموحاتها ومسئولياتها ، ومن ثم تخلفت صياغة وتطبيق معايير ومعدلات الأداء الكمية والكيفية التفصيلية ، وتخلفت صياغة وتطبيق المؤشرات الخاصة بالإنتاجية التعليمية للنظام ، ومؤشرات القيمة المضافة التعليمية ووسائل المحاسبة عنهما ٠

إن ما سبق يبرز مدى الحاجة إلى ضرورة صياغة نظام لحوافز المعلمين يسعى إلى تفعيل عوامل الرضا ، وسلوكيات الانتماء لديهم ، والى تفعيل أداءهم لأدوارهم المرغوبة ٠

خامساً : نظام ترقية المعلمين

(أ) الترقية إلى الوظائف الدنيا

يعتمد نظام الترقية الراهن على معيار الأقدمية فى التعيين والتخرج والسن والوظيفة السابقة كمعيار أساسى ، ويتم ترتيب المرشحين للترقية وفقاً لذلك بحيث يرقى الأقدم ثم الذى يليه (٨) ، وثمة معايير ثانوية أخرى كالمؤهل الدراسي ، وتقارير الكفاية ،وإجتياز التدريب ، ولا يلتفت للتأهيل أثناء الخدمة لأنه غالباً ما يعنى رد أقدمية الموظف إلى بداية درجة مالية أو وظيفية قد يكون تخطاها ومن ثم يضره ذلك مالياً وأدبياً ، ويعد إعتماد التشريع القائم على مبدأ الأقدمية المطلقة فى الترقية ، وإعطاءه الاعتبار الأكبر فى ترقية المعلمين فى الدرجات الدنيا أحد السلبيات التى تؤدى إلى حرمان المعلمين الجدد من دافع قوى لتحسين إنتاجيتهم ، فالترقية ستأتى فى دورها حسب طول مدة خدماتهم بغض النظر عن درجة كفاءتهم أو مقدار جهدهم ٠(٨٨)

وتشير الممارسات إلى أن الترقية إلى وظيفة مدرس أول أو مدرس أول مشرف لا تمثل أي حافز فالترقية لا يصاحبها أية زيادات فى المرتب ، ولا توجد علاقة بينها وبين الدرجة المالية ، وإنما تعد من قبيل الترقية الأدبية فقط ٠

(ب) الترقية إلى الوظائف العليا

تتم الترقية بالأختيار إلى الوظائف العليا ، ويشترط فى الترقية بالاختيار أن يجتاز المرشح التدريب بنجاح ، وخاصة لوظائف العليا ، ويعد المسار الوظيفى لوظيفة معلم منتهى عند وصول المعلم لوظيفة معلم أول مشرف وهى لاتعد من الوظائف العليا ، وإنما من وظائف الأشراف فى المستوى المدرسى ٠

– أهم مشكلات نظام الترقية للمعلمين

– ظاهرة الرسوب الوظيفى

وتتمثل هذه الظاهرة فى بقاء المعلم فى وظيفة ذات مسمى محدد دون الترقية إلى وظيفة تالية لفترات زمنية أكثر من تلك الفترات التى حددها القانون ، ومن ثم تزيد المدة الكلية والبينية للمعلم فى المسار الوظيفى دون أن يحرز أى ترقية أوتقدم فى سلم الوظائف ، وتلحق هذه الظاهرة الضرر المادى بالمعلم لتأخر استحقاقه المزايا المالية المرتبة بالترقية ،كما تلحق به الضرر المعنوى لأنه تبقيه عند مستوى وظيفى متدنى بينما زملاءه من نفس دفعات تخرجه قد أحرزوا تقدما بالترقى إلى وظائف أعلى ذات مخصصات مالية أكبر ومكانة وظيفية أفضل مما هو فيه ، وكلا الضررين المالى والأدبي يؤثر على معنويات المعلم ويعمل على زيادة عوامل عدم الرضا عن المهنة ويخفض من سلوكيات الانتماء للنظام التعليمى ٠

إن قوانين الرسوب والإصلاح الوظيفى ، وإن كانت لها آثار إيجابية بالنسبة لدخول العاملين واستعادتهم لحقوق طال انتظارها ألا أنها قد صدرت فى عجالة دون دراسة متأنية تكفل عند التطبيق العائد المناسب من الإنتاج والحفاظ على التدرج فى الوظائف وقد أدت إلى خلل فى الهيكل الوظيفى وإهدار فروق الكفاءة بين الأفراد ٠(٢٧)

- ترقية المعلم إلى وظيفة غير مناسبة

الترقية تتم إلى درجات مالية ، وأحد نواتج الترقية إلى درجة مالية هو ترقية المعلم إلى درجة مالية لخلوها ولكنها لا تمثل استمراراً متصاعداً فى خبرات المعلم ، بل وقد تتعارض مع خبراته السابقة كأن يكون مدرساً لمادة ما ثم تفرض عليه الترقية أن يكون مدرساً لمادة أخرى مما يؤدى إلى زيادة عوامل عدم الرضا لدى المعلم الذى يكون شغوفاً بالمادة التى أعد لها وقام بتدريسها لفترة زمنية سابقة ٠

- إنتهاء المسار الوظيفى للمعلمين عند مسمى وظيفى

كما أن هناك أنواع من التعليم منتهية المراحل ولا تؤدى إلى دخول الجامعة فإن المسار الوظيفى لمهنة معلم ينتهى عند مسمى وظيفى ، ثم ينتقل المعلم بعدها إلى مسمى وظيفى أخر يقع فى نطاق إدارة التعليم ، وذلك يعنى أن المسار الوظيفى لمهنة معلم لا يستمر حتى نهاية الحياة الوظيفية حتى ولو ظل المعلم على علاقة بمهنة التدريس كان يرقى إلى وظيفة وكيل بجدول أو ناظر بجدول ، ويؤكد ذلك على ضرورة إعادة النظر فى المسار الوظيفى لمهنة معلم حتى يمكن أن يظل المعلم حتى نهاية حياته الوظيفية بالمهنة طالما أن ذلك يوافق رغبته ووفق قدرته ويؤدى إلى حصوله على مكانة مهنية راقية ٠

- ضعف كفاية الترقيات فى استثارة الحافز على الأداء

ينظر الأفراد إلى مستويات وظيفية أعلى بأعتبارها خطوة لتحقيق مكانة اجتماعية/ اقتصادية أفضل ، ومن المفروض أن ترتبط الترقية بالإنتاجية التعليمية والأداء الشخصى ، ومن هنا تمثل الترقية حافزاً على الأداء ، وتفقد الترقية بالأقدمية هذه الفعالية لأعتمادها على معيار الزمن ، دون أن يقترن ذلك بما يشير لكفاءة وفعالية المعلم وإنجاز الأهداف ، ولتحقيق استخدام الترقية كحافز على الإنتاجية لابد أن تكون كل ترقية مرتبطة بشغل وظيفة أعلى ٠

إن ما سبق يؤكد ضعف كفاية نظام ترقية المعلمين ، لأعتماد الترقية على معيار الاقدمية دون الكفاءة ، ولفقد الترقية تأثيرها الحافز على الأداء ، وبقاء احتمالات الرسوب الوظيفى قائمة وما لذلك من آثار سلبية ، فضلاً عن أن مسار المهنة ينتهى خلال فترة زمنية محددة دون أن يستمر إلى نهاية الحياة الوظيفية ، مما يبرز الحاجة إلى ضرورة تخطيط المسار الوظيفى للمعلمين لتلافى السلبيات السابقة وليمثل أحد عوامل الرضا عن المهنة وزيادة سلوكيات الانتماء لدى المعلمين ٠

المحور الثالث : آثار نظم الرعاية الاقتصادية على أداء المعلمين

أولا : أهم الآثار النفسية والمهنية والاجتماعية

كشفت الدراسة التقويمية لواقع نظم الرعاية الاقتصادية فى المحور السابق عن مدى ضعف كفاءة وكفاية هذه النظم " ولابد من الأعتراف بأن المعلم قد أهمل كثيراً وتعايش المجتمع ــ طويلاً ــ مع الأوضاع السيئة التى بعيش فيها، وقد تظاهر المجتمع بأنه يوفى المعلمين أجورهم وحقوقهم ، وهم بدورهم تظاهروا بأنهم يؤدون عملهم ، والتظاهر المتبادل أدى إلى ضعف نتائج العملية التعليمية ."(٧٤) لذا يهدف هذا المحور إلى الكشف عن الآثار النفسية والمهنية والاجتماعية لضعف كفاية وكفاءة نظم الرعاية الاقتصادية كما يلى :

(أ) الآثار النفسية

- ضعف الرضا الوظيفى لدى المعلمين

تشير بعض الدراسات النفسية (٦٢) إلى وجود إنخفاض فى درجات الرضا عن المهنة لدى المعلمين ، وهو ما يمكن تفسيره فى ضوء مركبة العوامل الاجتماعية / المهنية المحبطة ، كما تشير تلك الدراسات إلى ارتفاع مستوى الضغوط النفسية إلى يتعرض لها المعلمين لدرجة شيوع مفهوم "الاحتراق" ، وأن فجوة تزداد اتساعاً بين مفهوم "الذات المثالية" لديهم وبين مفهوم 'الذات الواقعية' إضافة إلى اتساع الفجوة بين "السلوك التربوى المثالى" ، "والسلوك التربوى الواقعى " .(١٦١) وعن العوامل المسببة لعدم الرضا تمثلت فى تدنى الروابط والعلاقات الضعيفة بين المعلم والإدارة والبيئة المادية الفقيرة والعبء الوظيفى ، وتدنى المكانة الاجتماعية لمهنة التدريس بالمقارنة بالمهن الأخرى .(١١٢) وفى دراسة أخرى قامت على نظرية هرم 'ماسلو' فى تسلسل الحاجات دلت على أن عدم التقدير المادى من العوامل التى تؤدى إلى عدم الرضا عن المهنة .(١٤٧)

إن ضعف كفاية رعاية المعلم قد أوجدت ظاهرة المعلم غير المتكامل مع وظيفته Alienated Worker حيث أصبح المعلم نتيجة إهمال رعايته ينظر إلى عملة على أعتبار انه وسيلة لتحقيق الحد الأدنى من متطلبات الحياة التى يسعى إليها مقابل أقل مجهود ممكن دون أهتمام بالتطلع إلى شغل مراكز أعلى فى مستقبله الوظيفى ، كما أوجد ذلك أيضاً ظاهرة "المعلم المحايد" الذى يؤدى عملة بالدرجة التى تجنبه المسئولية ، وعلى ذلك يضع نصب عينيه دائماً الالتزام بحرفية القوانين واللوائح والإجراءات - وما أكثرها - التى تنظم سير العمل دونما أن يتطلع إلى أى تجديد أو ابتكار، بل يعمل دائماً ووفقاً لما تجرى عليه الأمور فى العادة .(٩٣) ، ومن هنا سادت مفاهيم وقيم سلبية فى ثقافة التنظيم وتداولت وأصبحت هى الأصل فى الأمور لما لها من درجة عالية من القبول لدى المعلمين مثل"الشغل على أد فلوسهم".

- تزايد معدلات دوران العمل

تدل إحصاءات تنسيق المعلمين على وجود عجز بإستمرار فى كثير من التخصصات ، ويرجع ذلك إلى ارتفاع معدل دوران العمل بمهنة التدريس لكثير من الأسباب لعل أهمها ضعف الرعاية الاقتصادية ممثلاً فى انخفاض الدخل من المهنة حيث يوازن الأفراد بين الجهد الذى يبذلونه والدخل ، وقد يأخذ هجر المهنة صورة ترك النظام التعليمي أو المحاولات المستمرة إلى التحول إلى مهنة أخرى داخل النظام التعليمى ، مما أدى إلى تضخم أعداد الإداريين وتجاوزه لكافة حدود " المأمونية التنظيمية " وما يعنيه ذلك من هدر للتكاليف التى تدفع لأنجاز أعمال الإدارة بأعلى مما ينبغى ، وتكاليف التعيين للمعلمين الجدد وتدريبهم للوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة .

إن التسرب الخطر للكوادر ذات الكفاءات العالية سعياً وراء فرص أجزل عطاءً خارج مصر أوفى مشروعات الأنفتاح الاقتصادي التى تحرص على ربط الأجر بالإنتاج ، وتستقطب عدد كبير من العناصر القادرة والقيادات الممتازة التى لا يتيسر إيجاد بدائل لها على ذات الدرجة من الكفاءة ، مما أدى فى النهاية إلى حدوث خلخلة ظاهرة العمالة بالقطاع الحكومى بصفة عامة ، وفى قطاع التعليم بصفة خاصة والمعلمين بصفة أخص ٠(٢٨) ويمكن التعرف على مدى خطورة هذه الظاهرة كما يلى :

- من الناحية الكمية

بيان العجز فى معلمى المواد الدراسية فى التعليم قبل الجامعى

العام الدراسى ٩٦/٩٧

جدول رقم (٦)

المواد الدراسية	المرحلة الابتدائية (٧٤)	المرحلة الإعدادية والثانوى(٧٨)
جميع المواد	٤٤٣٧٨	١٤٣٩٠

البيان السابق يوضح مايلى :

- بلغت جملة العجز فى التعليم قبل الجامعى أكثر من ٥٨ الف معلم ، ويصل العجز فى معلمى التعليم الابتدائى إلى أكثر من ٤٤الف معلم ، وفى معلمى التعليم بالمرحلتين الإعدادية والثانوى أكثر من ١٤الف معلم ومما لا شك فيه أن هذا العجز الكمى يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف الكمية والكيفية التربوية والتعليمية ، ويؤدى إلى اتخاذ إجراءات وإن هدفت إلى تيسير العمل إلا أن لها مردود تربوى وتعليمى سلبى ، مثل زيادة عدد مدارس الفترة الثانية والثالثة ، وزيادة نصاب المعلمين الموجودين فى العمل ، وما لذلك من إجراءات تترك آثار سلبية على نفسية المعلمين وبخاصة اذا لم تقابل بما يكافئها من أجور ومكافآت وتقدير .

- من الناحية الكيفية

بيان الكفايات التأهيلية لمعلمى التعليم قبل الجامعى

العام الدراسى ٩٦/٩٧ (٥٢)

جدول رقم (٧)

المرحلة	مؤهلات عالية تربوى	مؤهلات عالية غير تربوى	مؤهل متوسط وفوق المتوسط تربوى	متوسط وفوق المتوسط غير تربوى	مؤهلات أخرى	أجمالى
الابتدائي	٣٤٢٠١	١٩٠٦٤	٢٣١١٣٣	٢٤٣٩٦	٧٧٣	٣٠٩٥٦٧
إعدادي	١١٦١٥٣	٤٤٦٨٧	١٣٤٩٧	٨٨٠٨	١١٦	١٨٣٢٦١
ثانوي عام	٤٤٢٦٠	٢٣٤٢٧	١٠٦٨	٧٦٠	١٧	٦٩٥٣٢
ثانوي صناعي	٢٥٩٦١	٨١١٨	٣٥٥٥٦	١٠٥٢٤	١١	٨٠١٧٠
ثانوي زراعى	٣٩٦٠	٨٣٩٥	٣٠٦	٧١٢	--	١٣٣٧٣
ثانوي تجارى	١٩٣٣٩	٢٤٢٩٣	٥٠٦	٥٠٤	٤٢	٤٤٦٨٤
جملة	٢٤٣٨٧٤	١٢٧٩٨٤	٢٨٢٠٦٦	٤٥٧٠٤	٩٥٩	٧٠٠٥٨٧

البيان السابق يوضح مايلى :

- تصل أعداد المعلمين غير المؤهلين تربوياً إلى حوالى ١٨٪ مؤهلات عليا ، ٥ر٦٪ مؤهلات متوسطة وفوق المتوسطة، ٢ر٪ مؤهلات أخرى ، وعدد المؤهلين تربوياً مؤهلات متوسطة وفوق المتوسطة إلى ٣ر٤٠٪ من جملة المعلمين ، وهو ما يشير إلى انخفاض مستويات الكفايات التأهيلية لمعلمي التعليم قبل الجامعى وعجز النظام عن جذب المؤهلات العليا التربوية ، إذ لا تزيد عن ٣٥٪ من جملة المعلمين •

- من الناحية الاقتصادية

إن ضعف الكفاية الكمية والكيفية لمعلمى التعليم قبل الجامعى والذى يعنى ضعف الكفاية الداخلية للنظام التعليمى وعجزه عن تحقيق أهدافه الكمية والكيفية (نسب رسوب وتسرب عالية وتدنى مستويات التحصيل عن مستويات ومعايير الجودة التعليمية) يعنى فى التحليل النهائى ضعف الكفاية الاقتصادية للنظام التعليمي يتمثل فى هدر التكاليف وضعف فعاليتها فى تحقيق الأهداف ، وإنجازها طبقاً لما هو مقرر الأمر الذى يؤثر سلباً على التنمية المجتمعية فى كل جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية ويؤدى إلى بطئ معدلات النمو وزيادة فرص التخلف ، ومن هنا تكتسب رعاية المعلمين خطورتها وأهميتها •

(ب) الآثار المهنية والاجتماعية

- ضعف كفاية الثقافة التنظيمية بين المعلمين

إن الملاحظة الأولية للثقافة التنظيمية السائدة فى مدارس التعليم قبل الجامعى وبين فئة المعلمين تكشف عن وجود بعض القيم والاتجاهات السلبية التى من شأنها أن تؤدى إلى ضعف

علاقات العمل القائمة على التفاعل المثمر فى الأداء ، والى ضعف سلوكيات الانتماء وخفض درجة الحرص على تحقيق الاهداف، والحرص مستوى الطلاب ، والعمل بروح فردية بعيدة عن العمل كفريق واحد لتخطى المحددات والمشكلات ، ويمكن تتبع تلك القيم فى المقولات المتداولة على السنة المعلمين ، وسلوكياتهم داخل المدرسة والفصول ، مثل " كله محصل بعضه" ، " مافيش فايده " " تشتغل كتير تغلط كتير يحاسبوك ، " شغلانه مش جايبه همها "٠

إن خطر انتشار مثل هذه المفاهيم والقيم بين من هم مسئولون عن تربية وتعليم الاجيال ، سوف يتشرب التلاميذ مثل هذه القيم والاتجاهات وبخاصة فى مراحل التعليم الاولى حيث يمثل المعلم القدوة او الأب الثانى ولا يقل خطرها عن الغزو الثقافى الاجنبى ، بل وثمة ارتباط بين الغزو الثقافى الاجنبى وسيادة مثل هذه الثقافة التى تعتبر المناخ الملائم والبيئة المثلى لأنتشار القيم الثقافية الغازية ، وتكون النتيجة تشوهات ثقافية وممارسات تربوية وتعليمية سلبية ، خاصة وأنمثل هذه القيم لها قوة انتشار وشيوع بين المعلمين نتيجة لقابليتهم العالية لها فهم مهيئون تماماً للقبول بمثل هذه القيم نتيجة لحالات الاحباط المهنى وضعف الرضا عنها ٠

إن الضغوط الاقتصادية التى يتعرض لها المواطن المصرى ، وعدم شعوره بالأمان انعكس على سلوكه ، وعلى تفاعله الاجتماعى ، فضعف الولاء للوطن وضعفت قيمة العمل والعلم وانتشرت قيم سلبية مثل الأنانية ، وعدم مساعدة الأخرين ، وعدم تحمل المسئولية ، وانحسرت القيم الأخلاقية على مستوى الممارسات السلوكية ، وبصياغة أخرى أصبح هناك فصل بين الجانب اللفظى والجانب العملى ٠(٦٧)

إن المحصلة النهائية أن الثقافة التنظيمية السائدة كرست القيم السلبية والاتكالية ، وأضعفت من القيم الايجابية والمبادرات ، وأدت الى زيادة الشعور بالاغتراب لدى المعلمين ويمكن تفسير تخلف نظام التعليم قبل الجامعى فى مصر عن معايير الجودة التربوية والتعليمية المتعارف عليها فى ضوء هذا التحليل ٠

(ج) المكانة الاقتصادية الاجتماعية للمعلمين فى النسق الاجتماعى

من ناحية التطور التاريخى تشيرالعديد من الدراسات التى تناولت تحديد المستوى الاقتصادى الاجتماعى للمعلمين فى مصر الى أن غالبيتهم ينتمون الى طبقات اجتماعية وصفت بالفقر٠(٦٨) ، والى زيادة الرغبة لديهم فى الألتحاق بكليات التربية انما تعكس واقع الأسر المنتمية الى هذه الطبقات الذى يفرض ضرورة الحصول على فرصة العمل لأستمرار بقاء الاسرة ، ومن ثم يتقدم الميل للعمل - أى عمل - على الميل للعمل كمعلم ٠

أن المكانة الاجتماعية للمعلمين فى النسق الاجتماعى كانت توصف بالتدنى لأعتبارات اقتصادية وذلك منذ ثلاث عقود حيث كان المعلمون جميعاً يعناون من ضعف المرتبات والدخول من المهنة (١٤٢)، أما الأن فمن الملاحظ خلال الأونة الأخيرة تراجع مكانة المعلم المصرى لعوامل متعددة تتعلق بضعف المردود التربوى الذى تقدمه المدارس وتفشى ظاهرة الدروس الخصوصية ٠(١٥) ، وضعف كفاية الدخول وضعف فاعلية نقابتهم المهنية ، حيث صاحب حالا عدم الاستقرار السياسى والاجتماعى والاقتصادى خلال العقود الماضية إختلالات فى التكوين القيمى للإنسان المصرى ، كما صاحب ذلك زيادة هجرة المصريين إلى الخارج وعودة الكثير منهم محملين بقيم غريبة على تراثنا القيمى الأصيل مما أدى إلى وجود نوع من الانفصالية فى الحياة الاقتصادية والاجتماعية وإهدار القيمة الاجتماعية للعمل المنتج وزيادة تفضيلات القيم المادية على القيم الروحية ٠ (٢١)

التحليل السابق يصدق على مجمل فئات المصريين ، والمعلمين أحد هذه الفئات ، وتدنى مكانة المعلمين يمكن أن توصف بإنها جزء من كل قد تدنى ، ولكن الخطورة فى أن فئة المعلمين لهم خصوصية تميزهم عن سائر فئات المجتمع المصرى هذه الخصوصية التى تلقى عليهم مسئولية ليست بهذا الحجم والقدر لدى غيرهم تنبع من مهنتهم فهى توصف بالرسالة أكثر من وصفها بالمهنة ، وإن وصفت بإنها مهنة يقرن بها الأنبياء فيقال أنها مهنة الأنبياء والرسول ٠٠٠ تعليم الناس ، ومن هنا الخطورة فتراجع قيم الأطباء ومكانتهم ذا أثر محدود ويمكن رأب صدع ذلك خلال فترة زمنية ومن خلال مجموعة من الإجراءات والسياسات يمكن أن تعيد الأوضاع إلى المرغوب فية وتحجم الخسائر الناتجة عن ذلك التراجع أن شاء المجتمع ذلك ، أما تراجع قيم المعلمين ومكانتهم فهو أمر جد خطير لأن آثاره بعيدة المدى غير محددة العواقب، ويحتاج المجتمع إلى أكثر من الإجراءات والسياسات لإعادة الأمور إلى نصابها ، وتتجاوز خسائر ذلك التراجع عدداً من الأجيال هم من تأثروا وتربوا وتعلموا على هذه الفئة من المعلمين ٠

إن ما سبق عرضه خلال هذا الفصل يؤكد بوضوح تام على مدى الحاجة إلى ضرورة الألتفات إلى نظم رعاية المعلمين وبخاصة من الناحية الاقتصادية ، وتلك الرعاية هى حق من حقوق المعلم على المجتمع ، فمن شأنها أن توفر للمعلمين الرضا عن مهنتهم ، والانتماء لها ، وبالتالى السلوكيات الانتمائية للمجتمع ، الأمر الذى يعنى فى التحليل النهائى تنمية اداءات المعلمين ، وتفعيل قيامهم بأدوارهم المنوطة بهم سواء على المستوى المدرسى أوالمستوى المجتمعى أوعلى المستوى الإقليمي أو على المستوى العالمى ، وهذه الأدوار هى التى جعلت من مهنة التعليم رسالة تتجاوز حدود الالتزام المهنى الضيق إلى الأفاق الرحبة للرسالات ، وهذا ما سوف يعرض له البحث كما يلى :

ثانياً : تقويم أداء المعلمين لأدوارهم

(أ) المستوى العالمى

– التفاعل والاتصال مع المنظمات التربوية والتعليمية العالمية

يضعف تفاعل واتصال المعلمين المصريين بصفة عامة بالمنظمات التربوية والتعليمية العالمية سواء على المستوى الفردى أوالجماعى ، فقد أدت الظروف المجتمعية والضغوط المهنية والحياتية إلى ضعف ثقافة التفاعل العالمى لدى المعلمين ، فهى ثقافة تعانى قصوراً شديداً فى المعلومات عن الفرص التى تتيحها هذه المنظمات العالمية ، كما أن ضعف فعالية نقابة المهن التعليمية وتحجيم نشاطها وحصره فى بعض الحاجات الفئوية الضيقة ، وتدنى مستوى تأهيل وخبرات قياداتها وكوادرها قد حرم المعلمين المصريين ومهنة التعليم من التفاعل والانفتاح على الخبرات التربوية والتعليمية العالمية وبخاصة فى مجال رعاية المعلمين ، وهذا القصور أفقد مصر والوطن العربى فرصة ذات تكلفة عالية ، وهى التفاعل مع معلمى العالم من أجل التعريف وكسب التأييد والتعاطف لقضايا الإنسان المصرى والعربى .

(ب) المستوى الأقليمى

أتيح للمعلمين فرص المشاركة فى العديد من المشروعات الأقليمية ، مثل الحلقات الدراسية الإقليمية والقومية الخاصة بمشروع المدارس المشتركة فى مشروع التربية من أجل التفاهم الدولى ، ومع ذلك لم يستفيد من هذه الفرص سوى عدد محدود من المعلمين فى بعض الدول ، وأدركت اللجان الوطنية لليونسكو حاجة المعلمين إلى حوافز وتوجيهات للتفاعل مع برامج ومؤتمرات واجتماعات مثل هذه المشروعات .(٢٢)

لايمكن إنكار فعالية دور المعلمين المصريين المعارين إلى الدول البترولية أو الأفريقية ، وتمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية بإقتدار مشهود له ، ولكن ما يمكن أن يقال أن أداء المعلم المصرى فى دول المهجر المؤقت لا يخرج عن حدود الأداءات التدريسية فى حجرات الدراسة ، وليس ثمة تقصير من المعلمين فى ذلك فطبيعة الدول البترولية الأمنية وحاجة المعلم لأستكمال فترة الإعارة لأنها تمثل كل طموحاته فى الحياة تلزمانه بهذا الأداء الوظيفى وعدم تجاوزه ، وفى إطار ذلك خسرت مصر وخسر الوطن العربى جهود المعلمين فى الحفاظ على الهوية الإسلامية والعربية وترك المجال بلا منافس أو منازع أمام المؤثرات الثقافية الغازية .

لا يمكن إنكار أن موقف المعلمين شأنهم فى ذلك شأن غالبية المثقفين المصريين - بصرف النظر عن انتماءتهم السياسية – قد ساعدوا على استمرار المقاطعة الثقافية والاقتصادية والتطبيع مع الكيان الصهيونى (إسرائيل) بحيث أضحى الاعتراف السياسى بها أقرب إلى الواقع السياسى البرجماتى منه إلى الحقيقة اليومية المعاشة .(١٥٢) ، ولكن هذا الدور الذى

يحتاج الى أكثر من السلوكيات السلبية فهو متصل بجوهر وجودنا وأمنه ، ويحتاج ليس لمجرد إجتهادات فردية مشكورة ، وإنما لجهود مخططة جماعية مدروسة ومدعمة، وهو مايمكن وصفها بضعف الفعالية ، فعلى الرغم من وجود لجنة للشئون العربية كأحد لجان نقابة المهن التعليمية إلا أن أهداف هذه اللجنة جاءت شديدة العمومية وخالية من هدف مواجهة التحدى الصهيونى والوقوف فى مواجهة تهديداته للوطن العربى وهو ضرورة وجود واستمرار وحياة ٠(٩٨) ،وقد تخلفت نقابة المهن التعليمية عن أن تكافئ أداء اتحاد المحامين العرب كمؤسسة مهنية أيضاًفى هذا المجال والذى أورد مثل هذا الهدف فى مواثيقه(٩٦)، وكانت هى الأَوْلىَ والأجدر بان يرد فى مواثيقها ، ناهيك عن أن الممارسات العملية تبرز ضعف كفاية الاجراءات والانشطة للنقابة التى تتصل بتحقيق الاهداف القومية ، وبخاصة فى مواجهة التحدى الحضارى الذى يفرضه الوجود الصهيونى فى الوطن العربى ، والذى يؤكده بإستمرار فى كل ممارساته ، فلم يكن للنقابة أى دور يذكرعندما قامت بعض الدول العربية التى أقامت علاقات مع اسرائيل بتشويه مقررات التربية الأسلامية والتاريخ الاسلامى بحذف كل ما يشير الى الصراع الاسلامى والعربى اليهودى والصهيونى ٠

(ج) المستوى المجتمعى

- المشاركة السياسية للمعلمين

تشير العديد من الدراسات الى انخفاض كفاية المشاركة السياسية للمعلمين فعلى الرغم من أنهم من الناحية العددية يشكلون أكبر تجمع وظيفى فى قطاعات الدولة إلا أن نسبة تمثيلهم فى المؤسسات السياسية لاتتكافئ مع وزن هذا الكم النسبى ، وتشير الدراسات ايضاً الى أن الوعى المتكون لدى فئة المعلمين عموماً وعى انطباعى نتيجة لنقص المعرفة التاريخية لديهم والاعتماد على الرسالة الأعلامية التى مصدرها وسائل الاعلام ذات التوجه الرسمى الذى يسعى لترسيخ وجهات نظر بعينها ، وأن حالة من حالات الأنكفاء على الذات تميز هذه الفئة وتتضح فى التكالب والصراع على زيادة الدخل اللازم لضروريات الحياة ٠

- المشاركة الاجتماعية للمعلمين

لايمكن ان نتوقع فعالية المشاركة الاجتماعية للمعلمين فى ضوء ماتقدم ، اذ يتطبع فكر المعلم المصرى ، وسلوكه بطابع محافظ فى مجمله ، بمجرد انخراطه فى المهنة وتبدو وضعيته الوظيفية كجزء من النظام ووكيل للضبط الاجتماعى داخل المدرسة ، وكأنها التزام ضمنى بالحياد السلبى تجاه أغلب القضايا الاجتماعية والسياسية ، فى حين يبقى الباب مفتوحاً عند كل مناسبة لتوجيه تهمة التقصير فى مجال التوجيه الاجتماعى اليه ٠(١٧٢)

إن ثمة مشاكل اجتماعية تفاقمت وتحولت الى اشكاليات والمعلمون يغضون البصر عنها ، ثم تحولت الى أزمات تهدد الكيان الاجتماعى ، والمعلمون لافعالية لهم فى مواجهتها رغم أنها

تقع فى نطاق مسئوليتهم المهنية ، ويكفى فى هذا المجال الإشارة إلى أزمـة الأمية الأبجدية ، التى ساهم فى بقاءها واستمرارها بدرجة ما معلم غير كفء زاد من معدلات التسرب والرسوب المتكرر لطلابه وتلاميذه ، وتقاعس عن المشاركة فى الجهود الاجتماعية والحملة القومية لمحو أمية من ينتمى إليهم بحكم تعريف الوطن .

إن ما سبق يؤكد أن أكثر أنماط الوعى بالهوية شيوعاً لدى المعلمين المصريين هو النمط المحافظ إلى جانب بعض الأنماط النفعية الذرائعية ، وهى نزعات تؤثر سلباً على إدراكهم لمشكلات وقضايا مجتمعهم ، كما تؤثر على إدراكهم وقيامهم بأدوارهم فى عملية التنشئة السياسية والوطنية لتلاميذهم ، وهو ما ينبئ بضعف إمكانية امتلاكهم رؤية اجتماعية شاملة تؤهلهم للقيام بالدور التنويري فى التنشئة الاجتماعية ، كما تنبئ بصعوبة تحريك وعيهم الاجتماعى على المدى القريب والمتوسط فى ضوء الشروط الموضوعية الحاكمة للواقع الاجتماعي المصرى .(١٧٤)

(د) مستوى التنظيمات المحلية

نظراً لأن الإدارة الحكومية فى مصر تتمتع بدرجة عالية من المركزية ، على الرغم من صدور قانون المحليات منذ أكثر من ٢٢عام (٤) وعلى الرغم من صدور قانون تنظيم التعليم محلياً .(٥٠) لذا تضعف فعاليات مشاركة المعلمين فى التنظيمات المحلية وبخاصة تلك التى تتصل بتنظم التعليم محلياً ، إذ أن هذه التنظيمات ضعيفة الفعالية إبتدائاً .

إن غياب مشاركة المعلمين فى التنظيمات المحلية التعليمية وغير التعليمية يعنى تعطيل عمليات التنمية وبخاصة فى النطاق الريفى والممثلة فى توفير الخدمات التعليمية والتربوية والتدريب المهنى والسعى لتحقيق أهداف التنمية المحلية فى الحضر المتمثلة فى تنمية الوعى الاجتماعى والرأى العام بقضايا التعليم وهمومه ، وتشجيع الجهود والمبادرات الذاتية ، وتشجيع التعاون والمشاركة بين الجهود الحكومية والأهلية والعمل على الاستفادة من الخدمات التعليمية.(٨٩) فضلاً عن تعطل تكوين وأكتشاف القيادات المحلية التربوية والتعليمية .

(هـ) مستوى النظام التعليمي

على الرغم من إعلان التعليم مشروع قومى يحظى بكامل الدعم من الخطاب السياسى ، إلا أن الممارسة تبرز ضعف مشاركة المعلمين فى صياغة السياسة التعليمية فمصدرها القرار التعليمـــى ، وضعف المشاركة فى إدارة النظام التعليمى فتشكيل مجالسه العليا (المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعى (٦) ، والمجالس النوعية للتعليم (٩٠) تخلوا من تمثيل المعلمين بها ، وحتى ماسمى بمجلس الأباء والمعلمين يخلوا من تمثيل المعلمين على مستوى إدارات التعليم فى الأحياء السكنية ومديريات التربية والتعليم والمستوى المركزى ، ويضعف تمثيلهم على المستوى المدرسى .(١٤)

- المشاركة فى التنظيمات المدرسية

حيث تعانى التنظيمات المدرسية الحالية (مجالس الآباء والمعلمين، اتحاد الطلاب، مجلس الرواد ٠٠الخ) من العديد من المعوقات أهمها ضعف اقتناع الهيئة التعليمية بالمدرسة ، وبخاصة المعلمين بجدوى هذه التنظيمات٠، كما أن التشريعات التربوية المنظمة لهذه التنظيمات لا تحدد بوضوح الدور الواجب على المعلمين القيام به ، وكمثال مجلس الآباء والمعلمين الذى تخلو قراراته من ذكر المعلمين فى غير عنوانه ٠ ، وقد أدى ذلك إلى سيادة نمط العلاقة الوقائية فيما بين المدرسة والبيت ، وفيما بين المعلمين وإدارة المدرسة ، والتى أهم خصائصها السلبية وضعف المبادرات والتطوع ٠

- المشاركة فى الأنشطة التربوية المدرسية

إن ضعف كفاية الأبنية المدرسية وتحول المساحات المخصصة فيها للأنشطة التربوية إلى الأنشطة التعليمية ، وأبتسار اليوم الدراسى لتعدد الفترات الدراسية فى كافة المدارس ، وضعف كفاية موازنات الأنشطة التربوية ، وتحول النظام التعليمى فى مجمله إلى نظام تلقين من أجل الامتحان ، وتحول غالبية المعلمين إلى ملقنين فى أفضل الأحوال ، كل ذلك وغيره أضعف من مشاركة المعلمين فى الأنشطة التربوية سواء تلك المصاحبة للمنهج الدراسى أو الحرة التى يمارسها المعلم طواعية مع تلاميذه ٠ (فيما عدا المدارس التجريبية والخاصة) ٠

- تقويم إنتاجية المعلمين

(أ) بدلالة مستوى المخرجات التعليمية (الطلاب)

بيان نسب نجاح الطلاب فى المراحل التعليمية

العام الدراسى ١٩٩٨/٩٧ (٤٨)

جدول رقم (٨)

المراحل التعليمية	جملة المتقدمين	جملة الحاضرين	نسبة الناجحين بالتعليم الحكومى	نسبة الناجحين بالتعليم الخاص
الابتدائية	١٫٦١٥	١٫٥٣٧	٨٢٪	٩٩٪
الاعدادية	١٫٢٢٦	١٫٢٠٤	٨١٪	٩٩٪
الثانوى العام	٫٢٦٨	٫٢٦٧	٩١٪	٨٤٪
ث ٠ صناعى			٩٨٪	٩٩٪
ث ٠ زراعى			٩٦٪	١٠٠٪
ث ٠ تجارى			٩٨٫٦٪	٩٩٫٦٪
إجمالى			٩١٪	٩٦٫٨٪

البيان السابق يوضح مايلى :

- يقل أجمالى نسب النجاح فى قطاع التعليم الحكومى عن قطاع التعليم الخـاص بمقدار ٦ر٥٪ من جملة الناجحين ، وتزيد هذه النسبة فى مرحلة التعليم الأساسـى ، بمقدار ٧٪ للأبتدائـى ، ٨٪ للإعدادي ، وتقل بمقدار ١٪ لكل من الثانوى الصناعى والتجارى و ٤٪ للثانوى الزراعى٠

- لا تمثل هذه النسـب المسـتويات التحصيليـة للطـلاب ، والتـى توصـف بضعـف الكفايـة فـى مجملها ويمكن الدلالة على ذلك بالتسرب فيما بين المراحل التعليمية والتسـرب خـلال سـنوات الدراسة حيث تزيد نسبهما عن المعايير المتعـارف عليهـا ، ويعد أداء المعلمين أحد العوامـل المحددة لنسب الرسوب والتسرب وتدنى المستوى التحصيلى ، إذ تعتبر إنتاجية المعلميـن أحـد المقاييس الهامة لقياس فعالية الأداء ٠(١٨)

(ب) بدلالة المقارنة بين النصاب القانونى والفعلى

المقارنة بين النصاب القانونى والفعلى لمعلمى التعليم قبل الجامعى

العام الدراسى٩٩/٢٠٠٠ (٤٩)

جدول رقم (٩)

المرحلة	جملة المعلمين حسب النصاب القانونى	جملة المعلمين حسب النصاب الأحصائى	الفروق بين النصابين
الابتدائى	٢٧٩٤٠٤	٣١٤٣٨٩	٣٤٩٨٥+
الإعدادية	١٧٧٢٧٨	١٩٩٩٣٤	٢٢٦٥٦+
الثانوي العام	٦٤٦٩٥	٨١١٧٧	١٦٤٨٢+
الثانوي الصناعي	٦٦٤٧٤	٨٧٤٤٨	٢٠٩٧٤+
الثانوي الزراعي	١٣٠٤٥	١٣٦٦٠	٦١٥+
الثانوي التجاري	٥٣٤١٠	٤٨٤٢٩	٤٩٨١ -
الإجمالي	٦٥٤٣٠٦	٧٤٥٠٣٧	٩٠٧٣١

البيان السابق يوضح مايلى :

- يوجد فروق فى أعداد المعلمين طبقاً للنصـاب القـانونى (٩) ، والنصـاب الإحصـائي قـدره أكثر من ٩٠الف معلـم علـى مسـتوى مراحـل التعليم قبـل الجـامعى فيمـا عـدا التعليـم الثـانوى التجارى الذى يظهر به العجز فى المعلمين أكثر من ٤ الـف معلـم ، ممـا يعنـى فـى التحليـل النهائى أن المراحل التى بها زيادات فى المعلمين تقدر إنتاجيـة هـؤلاء المعلميـن بــ٨٤٪ مـن الإنتاجيـة الكميـة القانونيـة للمعلميـن ، وتتصـل تكلفـة الأجـور لهـذه الفـروق فـى الإنتاجيـة إلـى (٥٠٠مليون جنيه) حسب تقديرات التكاليف عن هذا العام ٠

ما سبق يؤكد تدنى الإنتاجية الكمية للمعلمين ، وثمة ممارسات أخرى لكثير من المعلميـن تؤثر على مستوى الإنتاجية من الناحية الكيفية ، مثل الممارسات اللاأخلاقية المرتبطة بظاهرة

الدروس الخصوصية ، وسوء معاملة التلاميذ وبخاصة فى البيئات الفقيرة حيث أن نسبة كبيرة من المعلمين يتعاملون مع تلاميذ البيئات الفقيرة بغلظة وقسوة ويتشككون فى إمكانياتهم وقدراتهم على التحصيل ، وبالتالى تتزايد نسب التوتر والانفعالات داخل الفصول فى مدارس البيئات الفقيرة من جانب التلاميذ ومن جانب معلميهم ٠(٧٥) وإستخدام العقوبات البدنية والنفسية ضد التلاميذ والطلاب مما يمثل أكبر عائق لفعالية العملية التعليمية فى المدارس الحكومية ، ناهيك عن مبادلة الطلاب العنف بعنف مماثل مما لفت نظر إدارة التعليم إلى ضرورة معالجة الأمر ومنع العقوبات البدنية والنفسية من قبل المعلمين ٠(١٢) ، وحظر العنف فى المدارس لأى سبب من الأسباب ٠(١٦) ، وشيوع تغيب المعلمين عن الحضور للمدرسة نتيجة انشغالهم بأعمال تدر دخل أكبر ٠(٧١) ،وتحريضهم للتلاميذ على الغياب لإتمام التعليم فى خارج المدرسة ،وحتى يستطيع المعلم أن يؤدى واجباته ومسئولياته كما يجب من الأفضل الارتفاع بمستواه الاقتصادى والاجتماعى ، وزيادة بداية المربوط للمعلم ، وكذلك فئة المرتبات بما يتفق مت مستوياتها فى المهن الأخرى وبما يتفق مع مكانته وأهميته ودوره فى المجتمع ، وبما يتمشى مع متطلبات الحياة فى عالم متغير ٠(١٠٣)

لقد أظهرت نتائج الدراسات التى أجرتها وزارة التربية والتعليم أنه توجد علاقة دالة موجبة بين أداء المعلم وبين مرتب المعلم وهو المتغير الوحيد من متغيرات خلفية المعلم الذى وجدت له دلالة ، وبمعنى آخر فإن التلاميذ الذين يحصل معلموهم على مرتبات مرتفعة تحصيلهم الدراسى فى مادة تخصصهم مرتفع لأن مرتب المعلم مرتبط بالمؤهل الدراسى وبعدد سنوات الخبرة فى التدريس ٠(٢٩)

إن إنخفاض الأداء الوظيفى للمعلمين غالباً يكون بسبب العوائق التى تحول دون إدراك القيم الإيجابية ، ومقابلة إحتياجاتهم البشرية الأساسية التى تتبلور فى أداء الدور الوظيفى بطريقة غير مرضية وذلك فى نطاق العلاقات والحياة الاجتماعية والسلوكيات غير المرضية وظيفياً نتيجة مشكلات النقص فى مصادر وإمكانات نظم الرعاية للمعلمين ، وضعف كفاية المعرفة حول هذه النظم ومن ثم ضعف كفاية الاستفادة منها، وضعف كفاية التفاعل المثمر بين المعلمين وبين أوجه الرعاية التى تقدمها هذه النظم التى هى منشأة أصلاً من أجلهم ، وعندما يكون هذا التفاعل مصدراً للمشكلات ٠

وهكذا يبرز تقويم المحددات المجتمعية ، وتأثيراتها على نظم الرعاية للمعلمين ، وتقويم نظم الرعاية الإقتصادية للمعلمين ضعف كفاية وفعالية هذه النظم ، وما لذلك من آثار نفسية ومهنية واجتماعية سلبية على أداء المعلمين وإنتاجيتهم ، كل ذلك يبرز مدى الحاجة إلى ضرورة تطوير نظم رعاية المعلمين اقتصادياً تحقيقاً لرضا المعلمين عن مهنتهم والانتماء لها، وتنمية لفعاليات أداءهم التربوى والمجتمعى والعالمى ٠

الفصل الرابع : رؤى المعلمين لتطوير نظم رعايتهم اقتصادياً (دراسة ميدانية)

مقدمة

تهدف هذه الدارسة الميدانية إلى استكشاف رؤية المعلمين وهم الفئة المعنية بموضوع البحث حول أهم قضايا تطوير نظم رعايتهم اقتصادياً سواء أكانت رعاية مباشرة أو غير مباشرة فى النظام التعليمى قبل الجامعى ، والتعرف على آثار تلك النظم على الشعور بالرضا عن المهنة لديهم ، والانتماء للنظام الذى يعملون به ، ثم التعرف على علاقة ذلك بتنمية أداءهم لأدوارهم المهنية ، والبيئية والمجتمعية والقومية والعالمية ٠

- عينة البحث

تم اختيار عينتي البحث الحالية - الاستطلاعية والنهائية - بأسلوب المعاينة العشوائي من بين مجتمع المعلمين الأوائل في جميع مراحل التعليم قبل الجامعي ، وتكونت العينة الاستطلاعية من (٣٥) مدرس أول بواقع خمسة مدرسين لكل مرحلة تعليمية في مواد مختلفة ، وقد اختير المعلمين الأوائل لما لهم من خبرة لا تقل عن ١٢عاماً فى التعليم مما يوفر رؤية أكثر عمقاً مما لو اختير معلمين فى السنوات الأولى من التعيين ، إذ توجد علاقة قوية ودالة بين طول فترة الخبرة فى عمل ما وبين عمق رؤية الفرد لذلك العمل وقضاياه التى تعد جزءاً من هذا العمل ، وقد استخدمت نتائج التطبيق الاستطلاعى فى إعادة صياغة وتقنين الاستبيان بصورته النهائية ٠

أما العينة النهائية للبحث فقد تكونت من ٣٠٨ مدرس أول بمختلف مراحل التعليم قبل الجامعى(٤٦/رياض الأطفال، ٤٦/ الابتدائية ، ٦٤ /الإعدادية ٤٩ / الثانوى العام ، ٣٩/ الثانوى الصناعى ، ٢٩/ الثانوى الزراعى ،٣٥/ الثانوى التجارى) ، وذلك فى أربع محافظات هى (القاهرة / القليوبية / الشرقية / الجيزة) ، تمثل النطاق الحضرى والريفى لجمهورية مصر العربية ٠

- أدوات الدارسة

استخدم البحث أداة الاستبيان المصحوب بمقابلة الباحث لأفراد العينة ، وقد تكون الاستبيان من أربعة محاور يعالج الأول منها نظم رعاية القدرة المهنية للمعلمين (الاختيار والتعيين والنقل وقياس وتقويم كفاءة المعلمين) ، والثانى يعالج نظم رعاية القدرة المالية للمعلمين (الأجور والمرتبات والحوافز والترقيات)، بينما يعالج الثالث تحقيق الرضا عن المهنة والانتماء إلى النظام التعليمى لدى المعلمين ، فى حين يعالج الرابع تنمية فعاليات الأداء لدى المعلمين ٠

- المعالجة الإحصائية

تم حصر تكرارات استجابات أفراد العينة على الأسئلة المغلقة ، وقد استخدم أسلوب



النسبة المئوية فى تحديد التركيب النسبى لأستجابات لبند ما إلى مجموع الاستجابات الكلية والصحيحة لعينة البحث ، وقد أشير إلى أعداد ونسب الترك لبند ما عند زيادته عن الحدود المسموح بها والتى تتراوح بين (٥ر٢٪ : ٥٪) من المجموع الكلى للاستجابات للتعرف على ما إذا كان لها دلالة ما من عدمه ، وكذلك بالنسبة إلى الأسئلة المفتوحة أو الحرة ، وفى كلا الحالتين تم عرض نتائج الاستجابات مرتبة ترتيباً تنازلياً (الأكثر تكراراً فالأقل) وذلك لبيان الأهمية التى أولتها عينة البحث لبنود الاستبيان من وجهة نظرها •

- تقنين أداة الدراسة

عرضت الصورة الأولية للاستبيان والصورة النهائية على محكمين من الأساتذة والأساتذة الباحثين بالمركزالقومى للبحوث التربوية وأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ، وتم التعرف على ملاحظاتهم حول إنتماء الأسئلة والعبارات للمجال الذى يرغب البحث التعرف على رؤية العينة لقضايا تطويره، وقد تم دمج تلك الملاحظات وحذف ما أشير بحذفه حتى تبلور الاستبيان فى صورته النهائية التى طبق بها على عينة البحث ميدانياً (مرفق صورة الاستبيان النهائية) •

- إجراءات الدراسة الميدانية

بعد إعداد الاستبيان فى صورته الأولية تم أخذ آراء المحكمين حول هذه الصورة ودمج ملاحظاتهم الأولية ، وتم تطبيق الاستبيان بصورته الأولية على عينة مصغرة من المعلمين الأوائل ، والحصول على الملاحظات حول صدق وثبات الاستبيان وعرضها على المحكمين حيث تعدل الاستبيان إلى صورته النهائية بدمج الملاحظات النهائية للمحكمين ، تم تطبيق الاستبيان فى عدد من محافظات مصر(القاهرة / القليوبية / الشرقية / الجيزة) تمثل النطاق الحضرى والريفى وعلى عينة ممثلة لمجتمع المعلمين الأوائل بجميع مراحل التعليم ، ثم تم تفريغ الاستجابات فى استمارات أعدت خصيصاً لذلك والحصول على النتائج للأسئلة المغلقة(تم عرضها فى جداول مرتبة ترتيباً تنازلياً - الأكثر تكراراً فالأقل - بخلاف ما جاءت عليه فى الاستبيان) والمفتوحة (تم عرضها مرتبة ترتيباً تنازلياً)، وتحليل وتفسير النتائج فى ضوء "النظرية الوظيفية البنيوية" Structural Functionalism بصفة عامة ، و"نموذج التنمية" بصفة خاصة والذى يقوم على أفتراض مؤداه أن هناك دوراً بارزاً للنظام التربوى فى تحقيق التنمية سواء للعاملين به أو للبيئة التى يتواجد بها •(١٨٢) ، كما تم أخذ معطيات الظهير الثقافى والاجتماعي لأفراد العينة فى الاعتبار عند التفسير لأستجاباتهم •

- نتائج الدراسة الميدانية

المحور الأول : نظم رعاية القدرة المهنية للمعلمين

أولا : نظام الاختيار والتعيين والنقل

١- المتطلبات

س (أ) إلى أى مدى ترى ضرورة توافر كل من المتطلبات التالية فى نظام اختيار المعلمين وتعيينهم ونقلهم لتحقيق رعايتهم ؟

وجاءت النتائج كما يلى :

بنود الاستبيان	ضرورى	إلى حد ما	غير ضرورى
ضرورة الالتزام بتنفيذ خطط الاحتياجات المستقبلية من المعلمين لمنع وجود عجز أو زيادة في الاحتياجات منهم .	٢٧٥	٢٨	٣
وجود تخطيط كمى للإحتياجات المستقبلية من المعلمين فى كل تخصص.	٢٣٨	٥٢	١٣
وجود تخطيط كيفى للمواصفات المستقبلية للمعلمين فى كل تخصص .	٢٢٨	٦٥	٨

النتائج السابقة توضح مايلى :

- حظى المتطلب الثالث بالترتيب الأول حيث ترى (٢٧٥ مفرده =٨٩٪) أن أهم متطلب ضرورى لنظام الاختيار والتعيين والنقل هو أن يؤسس على دراسات علمية وخطط توضح الاحتياجات المستقبلية من المعلمين لمنع ظاهرة العجز والزيادة فى الاحتياجات والتى تعنى فى جوهرها تهديد الاستقرار الوظيفى للمعلمين وتحول دون فعالية أداءهم ، ويؤكد ذلك أن المتطلب الأول حظى بالترتيب الثانى (٢٣٨ مفردة = ٧٧٪) كموضح ضرورى يرتبط بظاهرة العجز والزيادة الكمية فى تخصصات المعلمين ، وجاء المتطلب الثانى فى الترتيب الثالث (٢٢٨ مفرده = ٧٤٪) كموضح ضرورى يرتبط بمواصفات المعلمين تبعاً لتخصصاتهم ، ويؤكد إجماع العينة حول تلك المتطلبات (ضرورى والى حد ما) على مدى وعى العينة بأهمية توافر وسائل ونظم رعايتهم إقتصادياً متمثلة فى رعاية قدرتهم المهنية (التخطيط لتوفير المعلمين المؤهلين بالأعداد الكافية للاحتياجات منهم) ، وما يترتب على ذلك من تحقيق الاستقرار الوظيفى بالاختيار الأمثل ، والتعيين فى المكان الملائم ، والنقل طبقاً لخطط ودراسات تهدف إلى تحقيق أهداف النظام التعليمى ، وأهداف المعلمين فى آن واحد مما يعنى تجنب الاختيار الخطأ ، والتعيين غير الملائم ، والنقل الجائر ، وكلها تؤدى إلى ضعف عوامل رضا المعلمين عن مهنتهم ، فضلاً عن إضعاف الاتجاه والسلوك الانتمائى لديهم ، الأمر الذى يؤثر فى التحليل النهائى على مستوى الأداء سلباً ، فتضعف الكفاية الداخلية والخارجية للنظام التعليمى قبل الجامعى .

٢ - الأهداف

س(ب) إلى أى مدى ترى من الضرورى أن يحقق نظام الاختيار والتعيين والنقل الأهداف التالية ٠؟

وجاءت النتائج كما يلى :

بنود الاستبيان	ضرورى	إلى حد ما	غير ضرورى
أن يراعى عند تعيين المعلمين ونقلهم ظروفهم الإسكانية (الإقامة) ، والاجتماعية (الإعالة) ، والصحية ٠	٢٦٣	٣٥	٤
أن يراعى فى إختيار المعلمين قدراتهم الثقافية والتربوية والمهنية ، وتعيينهم فى المرحلة التعليمية المناسبة لذلك ٠	٢٥٧	٤٥	٢
أن يراعى فى إختيار المعلمين قدراتهم الأكاديمية وتعيينهم فى المرحلة التعليمية المناسبة لذلك ٠	٢٥٤	٤٥	١

النتائج السابقة توضح مايلى :

- ترى (٢٦٣ مفرده = ٨٥٪) ضرورة أن يحقق نظام الاختيار والتعيين والنقل هدف مراعاة ظروف المعلمين الإسكانية والاجتماعية والصحية ، حيث قد حظى بأولوية أولى عند ممارسة هذه الإجراءات من قبل النظام التعليمى ٠

- ترى (٢٥٧ مفردة = ٨٣٪) ضرورة أن يحقق نظام الاختيار والتعيين والنقل هدف مراعاة القدرات الثقافية والتربوية والمهنية عند إختيارهم وتعيينهم فى المراحل التعليمية المناسبة لتلك القدرات كما تبينها إجراءات الاختيار ٠

- ترى (٢٥٤ مفردة = ٨٢٪) ضرورة أن يحقق نظام الاختيار والتعيين والنقل هدف مراعاة القدرات الأكاديمية (الإعداد لتخصص ما) للمعلمين عند إختيارهم وتعيينهم فى المراحل التعليمية المناسبة لتلك القدرات كما تبينها إجراءات الاختيار ٠

إن نظرية التوافق الوظيفى تشير إلى انه من المفروض أن يكون بين الفرد والنظام الذى يعمل به حالة من الرضا الوظيفى تعتبر نتيجة طبيعية للإنسجام بين العوامل المشجعة والمحفزة الموجودة فى بيئة العمل واحتياجات الفرد المختلفة ، ويعد ذلك الدافع المحرك للسلوك الإنساني فى عمله حيث يعقد الفرد موازنة بين قدراته المختلفة وبين ما يوفره النظام من فرص وقوى دافعة مشجعة لأستثمار تلك القدرات ٠(١٩٥)

إن حدوث التوافق بين قدرات المعلمين والمتطلبات الوظيفية للنظام التعليمى سواء الحالية أو المستقبلية يهيئ الفرصة لتحقيق كل من أهداف المعلمين فى النمو المهنى والاقتصادى ، وأهداف النظام التعليمى فى إعداد طلابه وفق معايير الجودة التعليمية والتربوية التى يرتضيها المجتمع ٠

س (ج) ما مقترحاتك التى ترى أنها يمكن أن تزيد من فعالية نظام الاختيار والتعيين والنقل رعاية للمعلمين ٠؟

وجاءت النتائج كما يلى :

- أجمعت مفردات العينة على ضرورة مراعاة ظروف المعلم عند تعيينه ، فيكون تعيينه فى المحافظة التى يقيم بها ، وأن تكون المدرسة التى يعمل بها أقرب ما تكون إلى محل أقامته بحيث لا يتكبد أي نفقات ، أو أي جهد ، أو وقت فى سبيل الانتقال إلى مكان العمل ، وأن يستجاب إلى طلب نقله إلى أقرب مدرسة لمحل أقامته ، أو عند ندبه للعمل فى مدرسة أخرى غير المدرسة التى يعمل بها ، وألا يتم نقله خلال العام الدراسى ٠

- ضرورة وجود اختبارات لتحديد مدى مناسبة المعلم للمرحلة التى سوف يعيين بها ، وبخاصة القدرة العلمية ، مع ضرورة مرور المعلمين قبل التعيين بكشف هيئة للتأكد من توافر مواصفات المهنة فيهم مثل النطق السليم ، والخلو من الإعاقات الجسمانية ، والتمتع بالصحة الجسمانية والنفسية حتى يستطيع مواجهة أعباء ومشقة مهنة التعليم فهى من المهن التى تتطلب من الذين يقومون بها أن يتمتعوا بحواس جيدة كالبصر والسمع والشم واللمس والذوق، فضلاً عن ضرورة تمتعه بصحة نفسية جيدة ، ولا شك أن ضعف كفاية توافر تلك القدرات الجسمية والنفسية المناسبة لمزاولة المهنة لا يمكن المعلم من أن يضع الجهد الكافى فى العمل كما يشعر المعلم بالإرهاق والتعب بسرعة ، ومن ثم يكثر غيابه وانقطاعه عن العمل ، وتعد القدرة على بذل الجهد والنشاط البدنى المطلوب للمهنة من العوامل الهامة المساعدة على رضا المعلم عن عمله وعلى استثاره فى هذا العمل٠(٩٧)

إن تعيين المعلم فى مرحلة تعليمية ملائمة لقدراته(العلمية / الثقافية /التربوية /المهنية ٠٠الخ) من شأنه أن يحقق رضا المعلم عن مهنته التى توفر له تحديات متنوعة تثير قدراته وتعمل على إشباع احتياجاته فى النمو المهنى المستمر ، حيث ينتج رضا الفرد من حصوله على العوائد التى تتلائم مع توقعاته ، بمعنى أن إختيار المعلم لسلوك معين يرضى عنه لا بد أن يكون نتيجة عملية ادراكية مسبقة يقوم بها المعلـــم ليوازن بين مجموعة من التفضيلات ويختار التصرف الذى يتوقع منه أفضل النتائج ٠ (٨٤)

- ضرورة استطلاع آراء المعلمين بصفة دورية أوكلما دعت الحاجة إلى ذلك فى عمليات إختيار زملائه الجدد للوقوف على خبراتهم المتجددة التى يمكن أن يستفاد بها فى عمليات الاختيار للمهنة ، وعمليات نقل المعلمين وإنتدابهم للوقوف على الأسباب الداعية لطلب النقل والاستفادة من وصف المعلمين لبيئة العمل (المدرسة) ، والمبادرة بتحسين بيئة العمل كلما أشير إلى ذلك فى طلبات النقل ٠

ثانيا : نظام قياس وتقويم كفاءة المعلمين

١- الأهداف

س (أ) إلى أى مدى ترى ضرورة توافر الأهداف التالية فى نظام قياس كفاءة المعلمين ؟؟

وجاءت النتائج كما يلى :

بنود الاستبيان	ضرورى	إلى حد ما	غير ضرورى
أن يحقق حافزا للمعلم على الإبداع في مهنته .	٢٧٤	٢٤	٤
أن يؤدى إلى تنمية المكانة الاقتصادية للمعلم .	٢٦٨	٣٢	٨
أن يشخص نقاط القوة في أداء المعلم .	٢٦٣	٣٥	١٠
أن يؤدى إلى تنمية شعور المعلم بالرضا عن مهنته .	٢٦٠	٣٦	--
أن يؤدى إلى تنمية العلاقة بين المعلم ورؤساءه .	٢٥٩	٣٩	١٠
أن يقيس درجة الكفاءة الحالية للمعلم .	٢٤٩	٥١	٦
أن يؤدى إلى تنمية السلوك الانتمائى للمعلم للنظام التعليمى .	٢٣٢	٧١	٥
أن يشخص نقاط الضعف فى أداء المعلم .	٢٣٠	٦٦	١٢
أن يؤدى إلى أقتراح وسائل لتنمية قدرة المعلم على الأداء	٢٢٩	٦٩	٩
أن يقترح وسائل لتنمية رغبة المعلم فى الأداء .	٢٧٤	٢٤	٤
أن يقيس درجة الكفاءة المتوقعة للمعلم .	١٥٠	١٢٦	٣١

النتائج السابقة توضح مايلى :

- ترى(٢٧٤مفرده= ٨٩٪) أن أهم هدف يجب توافره فى نظام قياس وتقويم كفاءة المعلم هو أن يمثل حافزاً له على الإبداع فى مهنته ، وقد جاء ترتيبه الأول ليعكس اهتمام المعلمين بنموهم المهني وبخاصة في جانبه الإبداعي .

- ترى (٢٦٨ مفردة =٨٧٪) أنه من الضروري أن يؤدى نظام قياس وتقويم الكفاءة إلى تنمية المكانة الاقتصادية للمعلم ، فالتقويم العادل يترتب عليه ترقية المعلم واستحقاقه للعلاوات الدورية والاستثنائية ..الخ ، وجاء ذلك فى الترتيب الثانى ليعكس مدى ما تعانيه فئة المعلمين من ضعف كفاية مكانتها الاقتصادية فى المجتمع وخاصة عند مقارنتها بمهن أخرى تعد هى الأساس في تكوين وإعداد من ينتمون إليها .

- ترى (٢٦٣ مفردة =٨٥) أنه من الضرورى أن يهدف نظام قياس وتقويم المعلم إلى تشخيص نقاط القوة فى أداء المعلم ، ذلك أن أحد أسس التنمية المهنية التعرف على نقاط القوة وتعظيمها ، وقد جاء في الترتيب الثالث ليعكس الاهتمام بالمهنة في جانبه الإيجابي .

- ترى (٢٦٠مفردة= ٨٤٪) أنه من الضرورى أن يهدف نظام قياس وتقويم المعلم إلى تنمية شعوره بالرضا عن المهنة ، فعندما يكون التقويم عادلاً ، محفزاً ، محققاً للمكانة المهنية والاقتصادية للمعلم فإن ذلك سوف يمثل تفعيل إيجابي لعوامل رضا المعلم عن مهنته .

- ترى(٢٥٩ مفردة =٨٤٪) أنه من الضرورى أن يهدف نظام قياس وتقويم المعلم إلى تنمية العلاقة بين المعلم ورؤساءه ، وقد جاء هذا الهدف فى الترتيب الخامس ليعكس مدى اهتمام المعلمين بضرورة توافر مناخ مدرسى يحفز على الرضا والانتماء ، خاصة وأن نظام التقويم الراهن لا يساهم بالقدر المطلوب والكافي في تحقيق مثل هذا المناخ ، فهو فضلاً عن كونه إحادى البعد ، ذاتى النزعة يستخدم فى كثير ن الاحيان لترسيخ قيم التسلط والاستعلاء من الإدارة المدرسية ، ولا يعدو فى الحقيقة عن كونه مجرد إجراء تنظيمى تنفيذاً لنص قانونى لا يستفاد منه فى تطوير العملية التعليمية بالقدر الذى يستفاد منه فى تحقيق هيمنة الإدارة ٠

- ترى (٢٤٩ مفردة =٨١٪) أنه من الضرورى أن يهدف نظام قياس وتقويم كفاءة المعلم إلى قياس درجة الكفاءة الحالية له ، فعند تحقق هذا الهدف يتوفر تقدير لموقف المعلم من عناصر التقويم ، ومدى حاجته إلى التنمية المهنية والتنظيمية ٠٠الخ ، وبتوافر هذه التقديرات يمكن صياغة برامج التنمية المهنية والتنظيمية على أسس علمية للوفاء بالاحتياجات المهنية والتنظيمية للمعلمين ٠

- ترى (٢٣٢مفردة = ٧٥٪) أنه من الضرورى أن يهدف نظام قياس وتقويم المعلم إلى تنمية السلوك الانتمائى للمعلم للنظام التعليمى ، ويتحقق ذلك عندما يؤدى تقويم المعلم إلى تحقيق أهدافه فى النمو المهنى والاقتصادى والاجتماعى ، وتحقيق أهداف النظام التعليمى فى الحصول على إنتاجية تعليمية كمية وكيفية وفق معايير الجودة التعليمية المتعارف عليها ، حينئذ تنمو الاتجاهات والسلوكيات الإنمائية للمعلمين ناحية النظام التعليمي ٠

- ترى (٢٣٠ مفردة =٧٩٪) أنه من الضروري أن يهدف نظام قياس وتقويم المعلم إلى تشخيص نقاط ضعف المعلم في أداءه ، وهو بذلك يوفر أساس موضوعي لتصميم برامج علاجية لتلك النقاط فضلاً عن كونها سوف تكون قليلة التكاليف سوف تكون أكثر فعالية في تحقيق الأهداف نتيجة للقصد في تلك الأهداف ووسائل تحقيقها ٠

- ترى(٢٢٩ مفردة =٧٤٪) أنه من الضروري أن يهدف نظام قياس تقويم المعلم إلى اقتراح وسائل لتنمية قدرة المعلم على الأداء ، ويأتى هذا الهدف فى ترتيبه هذا ليكمل الهدف السابق وهو يعنى ليس فقط بالتشخيص ، وإنما بوصف وسائل العلاج والإصلاح والتطوير لقدرة المعلم على الأداء فتعمل تلك الوسائل على زيادة تلك القدرة وتنميتها ٠

- ترى (٢٢٠ مفردة = ٧١٪) أنه من الضروري أن يهدف نظام قياس وتقويم المعلم إلى اقتراح وسائل لتنمية رغبة المعلم في الأداء ، ويأتى هذا الهدف ليكمل جانب الأداء الآخر وهو الرغبة في الأداء لتتكامل برامج التنمية المهنية فلا تركز على جانب دون آخر ٠

- ترى (١٥٠ مفردة =٤٩٪) أنه من الضروري أن يهدف نظام قياس وتقويم المعلم إلى قياس درجة كفاءة المعلم المتوقعة ، وجاء في الترتيب الأخير ليعكس ضعف كفاية ثقافة المستقبل ٠

٢- النظم الحديثة لقياس وتقويم كفاءة المعلمين

س (ج) إلى أى حد ترى النظم التالية لتقويم المعلم ملائمة للتطبيق فى النظام التعليمى المصرى قبل الجامعى ؟

جاءت النتائج كما يلى :

بنود الاستبيان	ملائم	إلى حد ما	غير ملائم
نظام تقويم النتائج والأهداف الكمية والكيفية التى حققها المعلم .	١٦٦	٩٨	٤٣
نظام قياس وتقويم المعلم لذاته وقدراته .	١٦٠	٨٧	٤٦
نظام تقويم كفاءة المعلمين فى إطار التقويم العام للمدرسة ككل .	١٣٧	١١٤	٥٧
نظام قياس اتجاهات الطلاب التى تتصل بتقويم معلمهم .	١١٩	١٠١	٨٣
نظام قياس وتقويم كفاءة المعلم بواسطة زملاءه الأكثر خبرة وكفاءة فى المهنة .	١٠٣	١٢٦	٤٢
نظام قياس اتجاهات أولياء الأمور التى تتصل بتقويم معلمى أبنائهم .	٩٢	١٠٦	١٠٧

النتائج السابقة توضح مايلى :

- ترى (١٦٦ مفردة = ٥٤٪) ملائمة نظام تقويم النتائج والأهداف الكمية والكيفية التى حققها المعلم وقد حظي بالمرتبة الأولى ليعكس رغبة المعلمين فى وجود نظام للتقويم وفق أسس موضوعية ، وليست ذاتية لما يعانيه المعلمون من ممارسات سلبية مرتبطة بنظام التقويم الراهن ، وما يسببه من مناخ مدرسي متسلط غير محفز على الإنجاز يتم فيه التحكم في سلوك المعلمين وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات ، وهذا يؤدى لدرجة منخفضة من الرضا عن العمل ويزيد من اتجاهات المعلمين السلبية تجاه العمل بالمدرسة ، ورغبتهم فى التركيز على الأهداف التى يمكن تحقيقها لما يحققه ذلك من درجة عالية من الرضا عن العمل ، والاتجاهات الإيجابية ناحية العمل ودرجة عالية من السلوك الابتكارى ومستوى الانجاز.(١١٦)

- ترى (١٦٠ مفردة = ٥٢٪) ملاءمة نظام قياس وتقويم المعلم لذاته وقدراته للتطبيق فى التعليم قبل الجامعى لما يمثله من تنمية لثقة المعلم بنفسه وقدراته فضلاً عن دقة الكشف والتعبير عن نقاط القوة والضعف فى الأداء ، وتحديد احتياجاته التدريبية والتنظيمية ، وجاء فى الترتيب الثانى ليعكس رغبة المعلمين فى الممارسات التربوية الحديثة والتى من شأنها تنمية الشعور بالرضا وما له من تأثيرات إيجابية على أداء المعلمين لأدوارهم .

- ترى (١٣٧ مفردة = ٤٤٪) ملاءمة نظام تقويم كفاءة المعلمين فى إطار التقويم العام للمدرسة ككل للتطبيق في التعليم قبل الجامعي لما يمثله ذلك النظام من التحرر من التركيز على المعلم فقط في عملية التقويم مع إهمال باقي عناصر ومدخلات العملية التعليمية بالنظام المدرسي والتى يؤثر مستوى كفايتها وكفاءتها وفعاليتها بالضرورة على أداء المعلمين ، وقد جاء فى الترتيب الثالث ليعكس مدى حاجة المعلمين للنظم الموضوعية فى تقويم الكفاءة .

- ترى (١١٩ مفردة = ٣٩٪) ملاءمة نظام قياس اتجاهات الطلاب التى تتصل بتقويم معلمهم للتطبيق فى التعليم قبل الجامعى ، وذلك لما يمثله هذا النظام من تدعيم العلاقة بين المعلم وطلابه ، ويعكس رغبة المعلمين في إشراك الطلاب فى التعبير عن آراءهم وتنمية روح النقد لديهم وهى بادرة تربوية جاءت فى الترتيب الرابع وحظيت بأقل من ٤٠٪ من جملة العينة ، بينما حظيت بتأييد (١٠١ مفردة = ٣٣٪) بالتطبيق إلى حد ما ، فى حين ترى (٨٣ مفردة =٢٧٪) أن هذا النظام غير ملاءم للتطبيق ، والمجموعتان الأخيرتان يعكسان تخوف أكثر من نصف العينة من تطبيق هذا النظام نتيجة لضعف ثقافة التفاعل الإيجابي بين المعلمين وطلابهم في هذه الخصوصية فكما تضعف ثقافة التفاعل الإيجابي بين المعلمين والإدارة المدرسية وتبرز ثقافة القهر بينهما ينقل المعلمون نفس الثقافة في العلاقة فيما بينهم وبين الطلاب ، ولخبرة المعلمين بضعف ثقافة تقويم الآخر لدى الطلاب وبخاصة إذا كان الآخر هو المعلم ، وما يمثله من سلطة أبوية غير قابلة للتقويم طبقاً لمعطيات الثقافة السائدة ، مما يعكس الحاجة إلى وجود برامج لتنمية ثقافة التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التعليمية في المدرسة ووجود مناخ تنظيمي مدعم لها •

- ترى (١٠٣ مفردة = ٣٣٪) ملاءمة نظام قياس وتقويم كفاءة المعلم بواسطة زملاءه الأكثر خبرة وكفاءة في المهنة للتطبيق في التعليم قبل الجامعي ، وترى (١٢٦ مفردة = ٤١٪) أنه ملاءم إلى حد ما ، ويعكس انخفاض الموافقة على ملاءمة النظام إلى تخوف المعلمين من أن يكون هذا النظام امتداد للنظام الراهن وما يشوبه من ضعف كفاية الموضوعية به فضلاً عن انخفاض قيمة التواصل بين أجيال المعلمين •

- ترى (٩٢ مفردة = ٣٠٪) ملاءمة نظام قياس اتجاهات أولياء الأمور التى تتصل بتقويم معلمى أبناءهم للتطبيق فى التعليم قبل الجامعى ،ويشاركهم فى الموافقة (١٠٦ مفردة =٣٤٪) إلى حد ما على التطبيق ، ويرجع انخفاض لموافقة على ملاءمة النظام إلى نفس العوامل المتصلة بنظام تقويم الطلاب للمعلمين ، فضلاً عن إبراز الحاجة إلى تقوية العلاقة بين المعلمين وأولياء الأمور ، والحاجة إلى برامج لتنمية مهارات الاتصال بينهما •

لذا ترى (١٠٧ مفردة = ٣٥٪) أن هذا النظام غير ملاءم للتطبيق فى التعليم قبل الجامعى لتعكس تخوف هذه الفئة من أن يؤدى هذا النظام إلى منح أولياء الأمور سلطة متابعة وتقويم المعلمين فى ظل المحاصرة التنظيمية القائمة للمعلمين وإستلاب سلطاتهم فى إدارة الفصل أو المشاركة فى اتخاذ القرارات ، أو إدارة النظام التعليمي أو المشاركة البيئية أو المجتمعية أو الإقليمية أو العالمية ، والمحاولات المستمرة لتحويل المعلمين إلى منفذين في أفضل الأحوال وهو فكر إداري لا يمكن أن يتحقق من خلاله تطويراً أو إصلاحاً لما هو قائم من مستوى للكفاية الداخلية والخارجية للتعليم قبل الجامعي •

المحور الثانى : نظم رعاية القدرة المالية للمعلمين

أولاً : نظام الأجور والمرتبات

١ - الأهداف

تقوم الأجور بدور فعال فى تحقيق رضا المعلم عن مهنته إذا كانت كافية لإشباع احتياجاته الضرورية (المسكن / المأكل/ الملبس) وتحقيق مستوى معيشة لائق بالمهنة ومكانتها •

س (أ) إلى أى حد توافق على العبارة السابقة •؟

جاءت النتائج كما يلى :

٢٥٢ موافق	٣٤ موافق إلى حد ما	٢٢ غير موافق

النتائج السابقة توضح مايلى :

- توافق (٢٥٢ مفردة = ٨٢٪) على أن الأجور تقوم بدور فعال فى تحقيق رضا المعلم عن مهنته إذا كانت كافية لإشباع احتياجاته الضروري (المسكن / المأكل / الملبس) وتحقق له مستوى معيشة لائق بالمهنة ومكانتها في النسق الاجتماعي ، فالمعلم شأنه شأن أى صاحب مهنة يقوم بأداء عمله لما للعمل من تحقيق للذات فضلاً عن ما يوفره العمل من دخل يمكن عن طريقه أن يشبع احتياجاته الأساسية والتى لا يمكن إشباعها إلا في ظل نظام التبادل بالنقود أو المقايضة بالمجهود ، لذا جاءت موافقة أغلبية العينة على العبارة لما لها من دلالة منطقية حيث تعمل المكانة الاقتصادية على تفعيل عوامل الرضا لدى المعلمين عن مهنتهم ، وفى مجال التعليم يعتبر رضا المعلمين عن وظائفهم عاملاً هاماً لمواصلة الاشتغال بمهنة التدريس ، على حين نجد المعلمين غير الراضين عن مهنتهم غالباً ما يميلون إلى الفشل في المهنة وتركها ، غير أن هذا العامل يكون ضمن عوامل أخرى عند اتخاذهم لقرارتهم بمواصلة أو ترك المهنة •(٩١)

لذا نجد أن (٣٤ مفردة = ١١٪) توافق على العبارة السابقة إلى حد ما ، وهو ما يعكس وجود عوامل أخرى غير العوامل المادية السابق ذكرها في العبارة في المهنة تؤدى إلى إشباع الحاجات العليا لدى الإنسان المعلم مثل الحاجة إلى التقدير والحاجة إلى الحب و الحاجة الاعتراف •• الخ وهذه الحاجات لا يمكن للنقود أن تؤدى إلى إشباعها وإن كانت النقود تمثل في بعض الاحيان رمزاً لإشباعها •

لذا نجد أن (٢٢ مفردة = ٧٪) لا توافق على العبارة ، وهو ما يؤكد على أن للنقود حدود في إشباع احتياجات المعلمين ، وان جزءاً من هذه الاحتياجات لا يتم إشباعه بواسطة النقود وأن الرضا عن المهنة يتحقق بصورة تامة عندما تؤدى المهنة إلى تحقيق كل حاجات المعلم•

- إذا كانت الاستجابة درجة من درجات الموافقة ،

س (ب) إلى أى مدى ترى ضرورة توافر الأهداف التالية في نظام أجور ومرتبات المعلمين،؟

جاءت النتائج كما يلى :

بنود الاستبيان	ضروري	إلى حد ما	غير ضروري
أن يؤدى إلى تنمية المكانة الاقتصادية للمعلمين في المجتمع ،	٢٧٥	٢٤	٥
أن يحافظ على استقرار المعلمين ذوى الكفاءات في النظام التعليمي ،	٢٧٠	٣٠	٣
أن يحفز المعلم على تنمية ذاته مهنياً ،	٢٦٧	٣٥	٢
أن يحقق العدالة في الأجر بين وظيفة التعليم والوظائف الأخرى في المجتمع ،	٢٥٩	٣٤	١١
أن يحفز المعلم على تجويد أداءه داخل الفصل ،	٢٥١	٤٧	٣
أن يحفز المعلم على حسن القيام بأدواره داخل المدرسة (المشاركة في الأنشطة التربوية والتنظيمية) ،	٢٤٢	٥٥	٦
أن يحقق جذب العدد الكافي من المعلمين المؤهلين تربوياً للعمل بالنظام التعليمي ،	٢٤١	٥٨	٤
أن يحقق الأجر المكافئ لوظيفة التعليم وفق أهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى في النظام التعليمي	٢٤١	٥٠	١٢
أن يؤدى إلى زيادة السلوك الانتمائى للمعلم تجاه النظام التعليمي ،	٢٣١	٦٩	٤
أن يساهم في منع المعلم من الممارسات المهنية غير الأخلاقية/ الدروس الخصوصية ،	٢٢١	٥٤	٢٥
أن يحقق التوازن في توزيع المعلمين جغرافياً بين المديريات والمناطق التعليمية ،	٢١٧	٧١	٧
أن يحفز المعلم على حسن القيام بأدواره القومية (الحفاظ على الهوية) ،	٢١٦	٧١	١٧
أن يحفز المعلم على حسن القيام بأدواره في البيئة المحلية للمدرسة (المشاركة في الأنشطة البيئية والسكانية والتنظيمية المحلية) ،	٢٠٠	٨٩	١٢
أن يحفز المعلم على حسن القيام بأدواره المجتمعية (المشاركة السياسية والاهتمام بالقضايا المجتمعية) ،	١٩٨	٨٧	١٨
أن يحفز المعلم على حسن القيام بأدواره العالمية (المشاركة في تحقيق التفاهم والسلام العالمي)،	١٩٣	٨٤	٢٥

النتائج السابقة توضح تمايلي :

- ترى (٢٧٥مفرده =٨٩٪) ضرورة توفر هدف تنمية المكانة الاقتصادية للمعلمين فى النسق الاجتماعى في نظام الأجور كأهم أهدافه، ويأتى فى الترتيب الأول ليعكس وعى وقناعة عينة البحث بأن المكانة الاجتماعية لأى مهنة تتوقف إلى حد كبير على تحقيق المكانة الاقتصادية طبقاً لمعطيات التحولات الكبرى في العصر الرهن والتى تعظم من دور القيم الاقتصادية إلى الدرجة التى تجعل النظام السياسى العالمى فى خدمة أهداف النظام الاقتصادى العالمى ، والتحول ناحية آليات السوق وما تحمله من تغيرات حادة فى السياسات الهيكلية للاقتصاد القومى يقع عبئها بالدرجة الأولى على محدودى الدخل والفقراء ومنهم فئات المعلمين فى التعليم قبل الجامعى وبخاصة معلمى المدارس الحكومية ، والتزايد الزاحف للأسعار ٠٠ الخ ٠

- ترى (٢٧٠ مفردة = ٨٨٪) ضرورة توفر هدف المحافظة على استقرار المعلمين ذوى الكفاءات في النظام التعليمي ، ويأتى هذا الهدف في الترتيب الثاني ليعكس مدى وعى عينة البحث بإن هجرة المعلمين الأكفاء من التعليم قبل الجامعى إنما ترجع فى أسبابها إلى سبب رئيسى وهو ضعف كفاية المرتبات والأجور أمام ما تقدمه النظم المجتمعية الأخرى ، فضلاً عن حالة العزوف ابتداءً من العناصر ذات التخصصات الحديثة عن الالتحاق بالعمل في التعليم (المتخصصين في الحواسب الآلية على سبيل المثال) ، وما يترتب على هجرة المعلمين من وجود عجز كمي وكيفي يؤثر على مستوى الكفاية الداخلية والخارجية للتعليم ٠

- ترى (٢٦٧ مفردة = ٨٧٪) ضرورة توفر هدف تحفيز المعلم على تنمية ذاته مهنياً فى نظام الأجور والمرتبات ، وهو ما يعنى أن الدخل المتاح من مهنة التعليم يكفى لإشباع الاحتياجات الأساسية ويتبقى منه ما يكفى لإشباع حاجات النمو المهني بأقتناء وتملك أدوات ووسائل التنمية المهنية الذاتية (مكتبة / حاسب آلى / رحلات علمية ٠٠ الخ) ، حيث تعد التنمية الذاتية المهنية من أهم متطلبات الاستمرار فى مهنة التعليم فهى مهنة تعنى جل العناية بالمستقبل ومن ثم فعليها متابعة كل جديد وحديث في مجال المهنة وما يتصل بها من مجالات أخرى كضرورة للبقاء في المهنة والاستمرار فيها ٠

- ترى (٢٥٩ مفردة = ٨٤٪) ضرورة أن يحقق نظام الأجور العدالة في الأجر بين وظيفة التعليم والوظائف الأخرى في المجتمع ، وجاء هذا الهدف في الترتيب الرابع ليعكس رؤية العينة لقيمة العدالة الأجرية وأثرها على الأداء فمهنة التعليم تعد المهنة الأم بالنسبة لكل المهن فى المجتمع ، ومن المفارقات التى يجب أن تزول أن نجد من يقرر تلك الحقيقة في حين لاتعبر نظم الأجور والمرتبات عنها ، وما لذلك من آثار سلبية على الأداء عند المقارنة ٠

- ترى (٢٥١ مفردة = ٨١٪) ضرورة أن يتوفر هدف تحفيز المعلم على الأداء فى الفصل فى نظام الأجور والمرتبات ، فالأجر العادل والفعال يمكن أن يوفر رضا المعلم عن مهنته وما لذلك من آثار إيجابية على أداء المعلم في الفصل حيث الرقيب الفعال هو الضمير ٠

- ترى (٢٤٢ مفردة = ٧٩٪) ضرورة توفر هدف تحفيز المعلم على حسن قيامه بأدواره داخل المدرسة (المشاركة فى الأنشطة التربوية والتنظيمية) فى نظام الأجور والمرتبات ، ذلك أن الأجر الكافي لإشباع احتياجات المعلم الأساسية والثانوية والعليا يمثل أحد أهم عوامل الانتماء للنظام التعليمي والرضا عن المهنة وما تفرضه من متطلبات منها المشاركة في الأنشطة التربوية والتنظيمية ، وهى خارج حدود المسائلة الوظيفية ويمارسها المعلم بدافع أساسي هو التطوع بالجهد والوقت والتكلفة لإنجاح المدرسة في رسالتها ٠

- ترى (٢٤١ مفردة = ٧٨٪) ضرورة توفر هدف جذب العدد الكافي من المعلمين المؤهلين

تربوياً للعمل بالنظام التعليمي في نظام الأجور والمرتبات ، ذلك لأن الأجر اصبح يمثل طبقاً للظروف المجتمعية الراهنة أحد أهم عناصر الجذب للعمل في مهنة أو حرفة ما ، يوضح ذلك ويجليه قبول أعداد كبيرة من حملة المؤهلات العليا والجامعية العمل بمهن وحرف غير تلك التى تم إعدادهم للعمل بها بسبب ما تدره هذه المهن والحرف من دخول تفوق عشرات المرات ما توفره المهنة التى تلقوا دراساتهم الجامعية فيها ، كما يوضحه هجرة معلمى الأنشطة التربوية إلى الدول العربية أو للعمل في تخصصاتهم بالمدارس الخاصة أو المحال الخاصة للترفيه مما أوجد عجزا مزمناً في هذه النوعية من المعلمين بالمدارس الحكومية •

- ترى (٢٤١ مفردة = ٧٨٪) ضرورة أن يحقق نظام الأجورالأجرالمكافئ لوظيفة التعليم وفق أهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى فى النظام التعليمى ، ذلك أن المعلمين هم الفئة الحاكمة فى النظام التعليمى والتى يؤدى غيابها إلى عدم تحقق أهداف النظام ، ومع ذلك يضع هيكل الأجور قيداً على وظيفة المعلم حيث يقف مرتب المعلم عند حد أعلى طالما أنه يندرج تحت مسمى معلم بينما لا يوجد هذا القيد بالنسبة لوظائف إدارة التعليم وإن كان موجوداً في نهاية المسار الوظيفي لتلك الوظائف مما يبرز مدى الحاجة إلى إعادة تصميم هيكل الأجور والمرتبات في قطاع التعليم بصفة عامة لتحقيق العدالة الأجرية على مستوى هذا القطاع •

- ترى (٢٣١ مفردة = ٧٥٪) ضرورة أن يؤدى نظام الأجور إلى زيادة السلوك الانتمائى للمعلم تجاه النظام التعليمى ، ويتحقق ذلك عندما يوفر نظام الأجور دخل للمعلم يمكنه من تحقيق أهدافه فى الحياة ، وأستقراراً مالياً يحول بينه وبين التفكير فى الفرصة البديلة بأستمرار ويؤثر البقاء في التعليم عليها •

- ترى (٢١٧ مفردة = ٧٠٪) ضرورة أن يحقق نظام الأجور التوازن في توزيع المعلمين جغرافياً ، وذلك عن طريق الأجر الكافية لجذب المعلمين الأكفاء للعمل بالمناطق التى تعانى من الندرة النسبية فى المعلمين مثل المحافظات الحدودية والصحراوية ، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق البدلات المجزية والمزايا العينية الجاذبة كتوفير المسكن ووسائل الانتقال ٠٠الخ

ترى (٢١٦ ، ١٩٣،١٩٨،٢٠٠ مفردة = ٧٠٪،٦٥٪،٦٤٪،٦٣٪ على التوالى) ضرورة أن يحقق نظام الأجور حسن قيام المعلم بأدوره القومية ، والبيئة ، والمجتمعية والعالمية على التوالى ، ويتحقق ذلك عندما يوفر نظام الأجور والمرتبات مستوى معيشة وحياة كريمة للمعلم تؤدى إلى وجود وقت وجهد وتكلفة يمكن له أن يستثمرها طواعية فى القيام بأدوره السابق الإشارة إليها وهى خارج نطاق المسائلة الوظيفية ، وتعنى تحول المعلمين من موظفي دولة إلى أصحاب رسالة من حساب كل جهد بحسابات المادة إلى الأنفاق على نشر القيم وتحقيق المكانة الاجتماعية والعالمية للمهنة التى تشرفوا بالانتماء إليها •

ثانياً : نظام الأجور الحافزة

١- أنواع الحوافز ومدى فعاليتها

س (أ) إلى أى مدى تحقق أنواع الحوافز التالية الدافعية للإنجاز والتميز المهنى لدى المعلمين؟

وجاءت النتائج كما يلى :

بنود الاستبيان	إلى حد كبير	إلى حد ما	إلى حد قليل
الحوافز المالية تحقق الدافعية للإنجاز والأداء المتميز ٠	٢٤٨	٤٠	٢٠
الحوافز الإيجابية (المكافآت/ الثواب) أكثر من غيرها تحفيزاً للمعلم ٠	٢٣٧	٥٤	١٦
الحوافز المعنوية تحقق الدافعية للإنجاز والأداء المتميز ٠	٢٣١	٥٥	١٧
أسلوب إدارة نظام الحوافز الذي يميز بين المعلم المجد فيكافأ والمعلم المتكاسل فيعاقب هو الذي يحقق الدافعية للإنجاز والأداء المتميز ٠	٢١٥	٧٥	١٥
الحوافز الفردية تحقق الدافعية للإنجاز والأداء المتميز ٠	٢١٣	٦٤	٢١
الحوافز الجماعية (تعطى للكل) تحقق الدافعية للإنجاز والأداء المتميز ٠	١٦٩	١٠١	٣٧
الحوافز السلبية (العقاب) أكثر من غيرها في تحفيز النوعية السلبية من المعلمين على إنجاز الأداء المطلوب ٠	١٣٣	١٠٨	٦٦

النتائج السابقة توضح مايلى :

- ترى(٢٤٨مفرده=٨١٪) أن الحوافز المالية تحقق الدافعية للإنجاز والأداء المتميز إلى حد كبير ، وجاء ترتيبها الأول على أنواع الحوافز الأخرى ليؤكد على أهمية لحوافز المالية في إشباع احتياجات المعلمين بشكل مباشر وملموس ٠

- ترى (٢٣٧مفردة = ٧٧٪) أن الحوافز الإيجابية (المكافآت/ الثواب) أكثر من غيرها تحفيزاً للمعلم على الإنجاز والأداء المتميز فهي تأتى موافقة لتوقع المعلم لنتيجة الأداء وتعمل وفق مبدأ إثابة المستحق تعويضاً له بشكل مباشر عن الجهود التى قام بها فى تحقيق الاهداف٠

- ترى (٢٣١مفردة = ٧٥٪) أن الحوافز المعنوية تحقق دافعية الإنجاز والتميز لدى المعلمين إلى حد كبير ، وذلك راجع إلى أن الحوافز المعنوية يمكن أن تشبع إحتياجات معينة لدى المعلم لا يمكن للحوافز المالية أن تشبعها ، كما أنها قد تقدم فى شكل شهادة أو خطاب أو وسام أو هدية رمزية ٠٠الخ فتظل ذات أثر لسنوات طوال ويمكن الرجوع إليها وتذكر المناسبة التى منح فيها المعلم هذا الحافز مما يبعث على الرضا لذا فكثير من المعلمين يفضلونها على أنواع الحوافز الأخرى ٠

ترى (٢١٣ مفردة =٦٩٪) أن الحوافز الفردية تحقق الدافعية للإنجاز والأداء المتميز بدرجة كبيرة ، وذلك لأنها فضلاً عن كونها إستجابة مباشرة لما حققه الفرد من إنجاز فهي تشجع الفرد على الألتزام بتحقيق الأهداف ، وتعمل وفق نظرية العدالة حيث يجد المعلم المجد مقابلاً لما قام به من مجهود بخلاف من لم يحقق الإنجاز المطلوب ٠

- ترى(١٦٩ مفردة = ٥٥٪) أن الحوافز الجماعية (تعطى للكل) تحقق الدافعية للإنجاز والأداء المتميز إلى حد كبير ، ويشاركهم الرأي إلى حد ما (١٠١ مفردة =٣٣٪) ، وذلك راجع إلى أن نظام الحوافز الراهن المطبق في التعليم قبل الجامعي يتميز بالانتماء إلى نوع الحوافز الجماعية ، وأحد مزايا هذا النظام من وجهة نظر بعض المعلمين ضعف إرتباط هذا النظام بالمحاسبية الكمية والكيفية وضعف كفاية المعايير المستخدمة سواء المتصلة بجودة المخرج (الطلاب) أو العمليات أو المدخلات التعليمية ٠

- ترى (١٣٣مفردة =٤٣٪) أن الحوافز السلبية (العقاب) أكثر من غيرها فى تحفيز النوعية السلبية من المعلمين على إنجاز الأداء المطلوب إلى حد كبير ، ويشاركهم الرأى إلى حد ما (١٠٨ مفردة =٣٥٪) وترى (٦٦ مفردة= ٢١٪) أنها تحقق إلى حد قليل ، ويلاحظ أن الحوافز هنا علاج لحالات مرضية أكثر منها تحفيز على الأداء والتميز لأفراد أسوياء ٠

- أما فيما يتعلق بآليات نظام الحوافز ترى (٢١٥ مفردة=٧٠٪) أن أسلوب إدارة نظام الحوافز الذي يمكنه أن يميز بين المعلم المجد فيكافأه والمعلم المتكاسل فيعاقبه هو الذي يحقق الدافعية للإنجاز والأداء المتميز إلى حد كبير ذلك لأن النظام يوصف هنا بالفعالية والكفاءة معاً فعالية تتصل بإنجاز وتحقيق الأهداف وكفاءة تتعلق بكيفية تحقيق الأهداف من خلال معايير موضوعية طبقاً لقاعدة الثواب والعقاب ٠

س (ب) إلى أى حد ترى ضرورة أن يكون الأجر الحافز مرتبطاً بإنتاجية المعلم ؟٠

جاءت النتائج كما يلى :

١٨٩ إلى حد كبير	٤٤ إلى حد ما	٢٦ ليس ضروري

النتائج السابقة توضح مايلى :

- ترى (١٨٩ مفردة = ٦٢٪) ضرورة أن يكون الأجر الحافز مرتبطاً بإنتاجية المعلم إلى حد كبير ، وذلك يعطى للحافز معنى أنه تعويضاً عن الجهود ومرتبط بالأداء والإنتاجية سواء كانت إنتاجية كمية أو كيفية يتم المحاسبة عنها ويحفز على تجويدها ٠

- ترى (٤٤ مفردة = ١٤٪) ضرورة أن يرتبط الأجر الحافز بإنتاجية المعلم إلى حد ما ، ويرجع ذلك إلى رؤية هذه المجموعة إلى وجود صعوبة فى المحاسبة عن الإنتاجية التعليمية سواء من الناحية الكمية أو الكيفية فثمة متغيرات يصعب قياسها فى عملية الإنتاجية التعليمية ، ولكن الصعوبة تكمن فى تخلف وسيلة القياس وليس في قابلية المتغيرات للقياس ومن ثم يمكن أن يكون هناك وسائل تؤدى الغرض من القياس بصورة مقننة وعلمية٠

- ترى (٢٦مفردة=٨٪) أنه ليس ضروري أن يرتبط الأجر الحافز بإنتاجية المعلم ، وتركت الإجابة على السؤال(٢٤مفردة= ٧٪) ، والمجموعتان معا تمثل ١٥٪ من العينة ٠

س (ج) يقرر نظام الحوافز المطبق حالياً منح جميع العاملين نسبة ثابته (٢٥٪ من المرتب الأساسى الشهرى) ، إلى أى حد ترى أن هذا النظام يؤدى الأهداف التالية ٠؟

جاءت النتائج كما يلى :

بنود الاستبيان	إلى حد كبير	إلى حد ما	لايؤدى الأهداف
يحفز المعلمين على المشاركة فى الأنشطة التربوية فى المدرسة ٠	١٩١	٩٢	٢٢
يحفز المعلمين على الإبداع والأبتكار المهنى فحسنوا من طرق التدريس والتقويم للتلاميذ والطلاب ٠	١٨٦	٩٢	٣٠
يحفز المعلمين على الإنتاجية الكيفية فإتخذوا إجراءات من شأنها تنمية المستويات التحصيلية للتلاميذ والطلاب٠	١٧١	١١١	٢٥
يحفز المعلمين على الإنتاجية الكمية فإتخذوا إجراءات لتقليل الرسوب والتسرب٠	١٦٢	١١١	٣٣
يحفز المعلمين على المشاركة فى التنظيمات المدرسية ٠	١٦٢	١٢٢	٢١
يحفز المعلمين على المشاركة فى أنشطة البيئة المدرسية (التنظيمات المحلية / الأنشطة السكانية / العلاقات العامة مع مجتمع المدرسية) ٠	١٥٣	٩٦	٥٧
يحفز المعلمين على المشاركة فى الأنشطة المجتمعية (المشاركة السياسية والاهتمام بالقضايا المجتمعية) ٠	١٤١	١٠٧	٦٠
يحفز المعلمين على المشاركة فى الأنشطة العالمية الرامية إلى تحقيق التفاهم والسلام وتبادل الخبرات التربوية والتعليمية العالمية ٠	١٤١	١١١	٥٤

النتائج السابقة توضح مايلى :

- ترى(١٩١مفردة=٦٢٪) أن نظام الحوافز الراهن يحفز المعلمين على على المشاركة فى الأنشطة التربوية فى المدرسة إلى حد كبير ، ويشير ذلك إلى نجاح نظام الحوافز فى الأحتفاظ بالمعلمين خلال ساعات اليوم الدراسى والمحافظة على الحضور خلال أيام العمل الشهرية لأن ذلك هو شرط استحقاق الأجر الحافز، ونتيجة لتواجد المعلمين زادت مشاركتهم في الأنشطة التربوية عن ذي قبل وهذه إيجابية تحسب لنظام الحوافز الراهن ، وإن كانت شكلية ٠

- ترى (١٨٦ مفردة=٦٠٪) أن نظام الحوافز الراهن يحفز المعلمين على الإبداع المهني فحسنوا من طرق التدريس والتقويم للتلاميذ والطلاب إلى حد كبير ، بينما ترى(٩٢مفردة =٣٠٪) أن ذلك تحقق إلى درجة ما ، فى حين ترى (٣٠مفردة=١٠٪) أن نظام الحوافز الراهن لا يحقق هذا الهدف ٠

- ترى (١٧١مفردة=٥٦٪) أن نظام الحوافز الراهن يحفز المعلمين على الإنتاجية الكيفية ، فى حين يرى(١١١مفردة=٣٦٪) أنه يحقق هذا الهدف إلى حد ما ، وترى(٢٥ مفردة=٨٪) أنه لا يحقق هذا الهدف ٠

- ترى (١٦٢مفردة =٥٣٪) أن نظام الحوافز الراهن يحفز المعلمين على الإنتاجية الكمية ، في حين ترى (١١١مفردة =٣٦٪) أنه يحقق هذا الهدف إلى حد ما ، وترى (٣٣ مفردة=١١٪) أنه لا يحقق هذا الهدف ٠

ترى (١٦٢ مفردة =٥٣٪) أن نظام الحوافز الراهن يحفز المعلمين على المشاركة في التنظيمات المدرسية إلى حد كبير ، في حين ترى (١٢٢ مفردة =٤٠٪) أنه يحقق هذا الهدف إلى حد ما ، وترى (٢١ مفردة =٧٪) أنه لا يحقق هذا الهدف •

- ترى (١٥٣، ١٤١،١٤١ مفردة = ٥٠٪،٤٦٪،٤٦٪ على التوالى) أن نظام الحوافز الراهن يحفز المعلمين إلى حد كبير على القيام بأدوارهم بالمشاركة في الأنشطة البيئية ، والمجتمعية والعالمية على أتتوالى ، بينما ترى(٩٦، ١٠٧، ١١١مفردة =٣١٪، ٣٥٪٣٦٪) انه يحقق ذلك إلى حد ما ، وترى (٥٧،٦١،٥٤ مفردة= ١٩٪، ١٩٪،١٨٪) أنه لا يحقق هذه الأهداف ، ويلاحظ على نتائج هذا السؤال أن الأستجابات إلى حد كبير تراوحت بين ٤٦٪ :٦٢٪ ، بينما تراوحت الأستجابات إلى حد ما بين ٣٠٪ : ٤٠٪ فى حين تراوحت استجابات عدم تحقق الأهداف بين ٧٪ :١٩٪ من جملة العينة ويرى البحث أن الأستجابات فى المجموعتين إلى حد ما ولا يؤدى الأهداف أقرب إلى النتائج التى أظهرتها الدراسة التقويمية لواقع تطبيق ذلك النظام ومن ثم يبرز ذلك مدى الحاجة إلى تطوير نظام الحوافز الراهن رعاية للمعلمين •

س (د) ماهى مقترحاتك لتطوير نظام الحوافز المطبق حالياً•؟

جاءت النتائج كما يلى :

- يوجد إجماع لدى أفراد العينة على ضرورة زيادة الحوافز المالية نظراً لأنها غير كافية لتحفيز المعلمين على الأداء المستهدف •

- يطالب الكثير من المعلمين بربط الحوافز بإنتاجية المعلم وفق معايير كمية وكيفية محددة •

- يطالب الكثير من المعلمين أن تضم الحوافز إلى المرتب وتصرف معه بصفة مستمرة وليس خلال أشهر الدراسة فقط•

- يقترح الكثير من المعلمين أن يتحقق فى نظام الحوافز العدالة فتتساوى حوافز المعلمين في التعليم قبل الجامعي مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والتعليم العالي ، وضرورة تساوى الحوافز في المدارس الحكومية العادية مع حوافز مدارس التربية الخاصة ، والمدارس التجريبية ومدارس اللغات ••الخ ، وكذلك ضرورة أن يميز نظام الحوافز بين حوافز المعلمين وحوافز الإداريين (الموجهين يتم صرف الحافز لهم طوال العام بينما يصرف المعلمين شهور الدراسة فقط) •

- كما يقترح الكثير من المعلمين أن تتوازن أنواع الحوافز بين المالية والمعنوية ، وتراعى الفروق الفردية بين المعلمين ويكون هناك تقدير خاص للمعلم الذي يستطيع أن يكون علاقة إيجابية مع طلابه وتلاميذه •

- أن تشمل الحوافز الأنشطة التى يقوم بها المعلم ـ الأنشطة ألا صفية ـ في المدرسة •

ثالثاً : نظام الترقيات للمعلمين

١- الأهداف

س(أ) أيهما ترجح أساساً لترقية المعلمين من بين الأسس التالية ٠؟

جاءت النتائج كما يلى :

بنود الاستبيان	ترتيب العينة
مستوى الكفاءة الذى وصل إليه المعلم طبقاً للمعايير يصلح كأساس لترقية المعلم٠	الأول
مدة الخبرة الكلية فى مهنة التعليم تصلح كأساس لترقية المعلم٠	الثاني
مدة الخبرة في الوظيفة السابقة تصلح كأساس لترقية المعلم ٠	الثالث

النتائج السابقة توضح مايلى :

- ترى أفراد العينة أن مستوى الكفاءة الذى وصل إليه المعلم طبقاً للمعايير يصلح كأساس لترقيته ، ويعكس ترجيح أفراد العينة لهذا الأساس كأول أسس الترقية تغير فى نظرة المعلمين التقليدية إلى الأقدمية كأساس للترقية وقد كانت هذه النظرة سائدة وما زالت طبقاً لما هو معمول به فى النظم العسكرية التقليدية ، كما يؤثر فى هذا الأختيار النمو التدريجى فى تأهيل معلمى التعليم قبل الجامعي للمستوى الجامعى التربوى وإن كان مازال هذا المعدل دون المستوى المطلوب ٠

- ترى أفراد العينة أن مدة الخبرة الكلية فى مهنة التعليم تصلح كأساس لترقية المعلم ، ويعكس ترتيب العينة لمدة الخبرة الكلية كأساس ثانى من أسس الترقية مدى تقدير التراكم الخبرى فى التعليم وأعتباره أساس للترقية لوظيفة أعلى ، كما يعكس تقدير العينة للأقدمية الكلية كنظام يتميز بالأستقرار النسبى وهو ما يوافق تماماً متوسط خبرات القوى الوظيفية فى التعليم المصري قبل الجامعي فهو مرتفع نسبياً أيضاً ٠

- ترى أفراد العينة أن مدة الخبرة فى الوظيفة السابقة تصلح كأساس لترقية المعلم ، وترتيب العينة لهذا الأساس كأساس أخير للترقية تقدير عينة البحث للترقية على أساس مرور فترة زمنية ، وهو ما يضعف من العلاقة بين الترقية كحافز والأداء ٠

إن ترتيب العينة للأسس السابقة على النحو الذى جاءت به يعكس رغبة المعلمين فى أن يكون هناك فرص حقيقية للتقدم والترقية ، فكل معلم لديه حاجة للتقدم والترقى ، وعادة ما يكون المعلم أكثر رضا إذا وجد أن العمل الذى يقوم به يتيح له فرصة التقدم والنجاح وتحقيق الذات ومداومة الترقى وعدم تجميده كمعلم عادى فترة زمنية طويلة ، وهو ما أطلق عليه ظاهرة الرسوب الوظيفى حيث يظل المعلم فى وظيفته فترات زمنية أطول مما حددها قانون العاملين كنتيجة للعديد من العوامل التى تشير فى مجملها إلى ضعف الكفاءة التنظيمية ، وضعف الكفاية التمويلية ، وضعف وهشاشة نقابة المهن التعليمية ٠٠الخ

- فى حالة ترجيحك مستوى الكفاءة كأساس رقم (١) للترقية ٠

س(ب) إلى أى مدى ترى أن المعايير التالية يمكن أن تحدد مستوى كفاءة المعلمين ؟٠

جاءت النتائج كما يلى :

بنود الاستبيان	إلى حد كبير	إلى حد ما	غير محدد
الحصول على بعثة /دراسية /تدريبية بالخارج ٠	٢٠٣	٦٣	٢١
تقديم بحوث ميدانية وفق معايير محددة تؤدى إلى تطوير الأداء المهنى للمعلمين / للعملية التعليمية ٠	١٩٣	٩٠	٢٥
الوصول إلى معدلات أداء مهنى متميزة ومحددة سلفاً ٠	١٨٢	٨٨	١٨
الحصول على مؤهل دراسى أعلى أثناء العمل ٠	١٥٢	١٠٢	٣٦
الحصول على تدريب داخلى بتقدير محدد ٠	١٢٤	١٣٥	٣٠

النتائج السابقة توضح مايلى :

- ترى (٢٠٣ مفردة = ٦٦٪) أن المعلم الذى يمكنه أن يحقق متطلبات البعثات الدراسية والتدريبية فى الخارج جدير بالترقية كمعيار أول يصلح تماماً للحكم على مدى كفاءته ، وقد جاء هذا المعيار فى الترتيب الأول ليعكس تقدير العينة للتعليم والتدريب فى الخارج ٠

- ترى (١٩٣ مفردة = ٦٣٪) أن المعلم الذى يقدم بحوثاً تربوية ميدانية وفق معايير محددة سلفاً وتؤدى نتائجها وتوصياتها إلى تطوير الأداء المهنى للمعلمين /للعملية التعليمية فى مجملها جدير بان يرقى لصلاحية ذلك للحكم على كفاءته إلى درجة كبيرة ، وقد جاء ترتيب هذا المعيار الثانى ليعكس ثقة العينة فى قدرتها على القيام بمثل هذه البحوث ٠

- ترى (١٨٢ مفردة = ٥٩٪) أن وصول المعلم إلى معدلات أداء مهنى متميزة ومحددة سلفاً يصلح للترقية لأن ذلك يصلح كمعيار لتحديد كفاءته إلى درجة كبيرة ، وقد جاء ترتيب هذا المعيار الثالث ليؤكد على مدى تقدير العينة للخبرة غير المقننة بعد الخبرة المقننة (العلم) ٠

- ترى (١٥٢ مفردة = ٤٩٪) أن المعلم الذى يمكنه الحصول على مؤهل دراسى أعلى أثناء العمل جدير بالترقية لأن ذلك يصلح كمعيار للحكم على كفاءته إلى درجة كبيرة ، وجاء هذا المعيار فى الترتيب قبل الأخير لأنه بديل غير متاح بشكل نظامى إلا لمعلمى التعليم الأبتدائى ، مما يعكس ضرورة النظر فى تسهيل إجراءات وتكاليف التعليم المفتوح الذى تقدمه بعد الجامعات المصرية ، وأن تساهم الوزارة والنقابة بنسبة كبيرة من التكاليف رعاية للمعلمين ٠

- ترى (١٢٤ مفردة = ٤٠٪) أن المعلم الذى يجتاز التدريب الداخلى بتقدير محدد يرقى لأن ذلك يصلح كمعيار لتحديد مستوى كفاءته إلى درجة كبيرة ، جاء هذا المعيار فى الترتيب الأخير ليعكس نظرة المعلمين المتدنية لبرامج التدريب الداخلية التى توصف فى معظم الدراسات بضعف الكفاية والكفاءة والفعالية ، مما يتطلب ضرورة الألتفات إلى تخطيطها وتوفير التمويل الكافى والأدارة الكفئة لها رعاية للمعلمين٠

٢- الآثار المترتبة على الترقية •

س(ج) إلى أي مدى ترى أن الآثار التالية فعالة فى تنمية مستوى أداء المعلمين ؟•

جاءت النتائج كما يلى :

بنود الاستبيان	فعال	إلى حد ما	غير فعال
الترقية تنمى الشعور بالرضا لدى المعلمين فيتحسن أداءهم المهنى •	٢٦٤	٣٠	١٣
الترقية تحسن مكانة المعلمين المهنية فيتحسن أداءهم المهني •	٢٢٥	٦٥	١٨
الترقية تنمى السلوك الأنتمائى للمعلمين فيتحسن أداءهم المهنى •	٢٠٣	٧٩	١٥
الترقية تحسن الوضع المالى للمعلمين فيتحسن أداءهم المهنى •	١٧٧	٨٤	٣٦

النتائج السابقة توضح مايلى :

- ترى (٢٦٤مفردة=٨٦٪) أن للترقية أثر فعال على شعور المعلمين بالرضا مما يؤدى إلى تحسينهم لأداءهم المهنى ، مما يوضح أهمية الصحة النفسية للمعلمين فى علاقتها بالأداء•

- ترى (٢٢٥ مفردة =٧٣٪) أن للترقية أثر فعال على تحسين مكانة المعلمين المهنية مما يؤدى إلى تحسينهم لأداءهم المهنى ، مما يوضح أهمية أن يكون لمهنة التعليم مكانتها فى النسق الاجتماعى فمن طبيعة الأفراد المقارنة بصفة عامة بين مكاناتهم •

- ترى (٢٠٣ مفردة =٦٦٪) أن للترقية أثر فعال على تنمية السلوك الانتمائى للمعلمين فيتحسن أداءهم المهنى ، ذلك لأن الترقية تكافئ مستوى التوقع والطموح لدى المعلمين •

- ترى (١٧٧ مفردة = ٥٧٪) أن للترقية أثر فعال على تحسين الوضع المالى للمعلمين فيتحسن أداءهم المهنى ، مما يعنى إشباع الاحتياجات وتحسين المكانة الاقتصادية للمعلمين •

- الرسوب الوظيفى ظاهرة لها تأثيرات سلبية على العاملين فهى تزيد من عوامل عدم الرضا عن المهنة وتنمى الأتجاه اللاإنتمائى ناحية النظام الذى يعملون به ، وبخاصة عندما يقارنون أوضاعهم الوظيفية بزملاء لهم من خريجى نفس دفعاتهم ولكنهم يعملون فى قطاعات أخرى ليست فيها هذه الظاهرة •

س (د) إلى أى حد توافق على هذه العبارة ؟•

جاءت النتائج كما يلى :

٢٥٩ أوافق	٢٥ أوافق إلى حد ما	٧ لا أوافق

النتائج السابقة توضح مايلى :

- توافق (٢٥٩=٨٤٪) على أن لظاهرة الرسوب الوظيفى تأثيرات سلبية على الأتجاه الأنتمائى للمعلمين مما يتطلب ضرورة الإسراع بالتخطيط ، وتوفير التمويل اللازم للقضاء على هذه الظاهرة وضمان عودتها فى النظام التعليمى قبل الجامعى مرة أخرى رعاية للمعلمين ، ولتنمية الأتجاهات والسلوكيات الإنمائية لديهم •

المحور الثالث : تحقيق الرضا عن المهنة ، والإنتماء إلى النظام التعليمى

١- الرضا عن المهنة لدى المعلمين

س (أ) إلى أى مدى يمكن أن تساهم نظم الرعاية الاقتصادية المباشـرة وغير المباشـرة التاليـة في تنمية عوامل الرضا عن المهنة لدى معلمي التعليم قبل الجامعي المصري ؟٠

جاءت النتائج كما يلى :

بنود الاستبيان	عالى جدا	عالى	إلى حد ما	ضعيف	غير محقق
نظام التعيين فى التخصص/ المرحلة المناسبة للإعداد والتأهيل ،	٢١٨	٦٥	١٨	٤	١
نظام النقل الوظيفى أو المكانى المراعى لظروف المعلم ،	١٩٤	٦٣	٣٤	١٠	٥
نظام الترقية الذى يساهم فى تحقيق المكانة الاقتصادية للمعلمين بما يترتب عليه من آثار مالية ،	١٩١	٥٢	٢٦	٢١	١١
نظام الأجور الذى يوفر دخل متاح للإنفاق يحقق إشباع حاجات المعلمين ،	١٨٢	٤٣	٣٥	٣٥	١٣
نظام الترقية الذى يحقق النمو المهنى للمعلمين ،	١٧٠	٦٩	٤٦	١٠	١٠
نظام الحوافز الذى يربط بين الأداء المهنى والأجر	١٦٧	٥٦	٤٢	٢٨	١٣
نظام الأجور الذى يوفر مزايا عينية كافية ومكافئة لمزاولة المهنية ومراعية لطبيعتها ،	١٥٩	٦٢	٤١	٢٩	١٤
نظام الترقية الذى يحفز المعلمين على ممارسة أدوارهم غير المهنية (فى البيئة المحلية /المجتمعية / العالمية) ،	١٥٢	٥٧	٥١	٢٤	١٨
نظام الحوافز الذى يميز بين المجد في الأداء والأقل فالأقل،	١٥١	٧١	٤٠	٢٢	٢٠
نظام قياس وتقويم الكفاءة الذى يقوم به المعلم لتقويم ذاته ،	١٣٧	١٠٦	٤٤	١٤	٤
نظام الحوافز الجماعية (للكل) ،	١٢٥	٦٤	٦٥	٣٢	١٧
نظام التقويم الذى يركز على الأهداف التى حققها المعلم ،	١٢٠	٩٣	٦٦	٢٤	٥
نظام الحوافز الذى يشجع المعلمين على ممارسة أدوارهم غير المهنية (فى البيئة المحلية /والمجتمعية / والعالمية) ،	١٢٠	٦٩	٦١	٢٤	٢٩
نظام التقويم الذى يشمل المدرسة ككل بما فيها المعلمين ،	١٠٦	١٠٣	٦٦	٢٠	١١
نظام التقويم للمعلم الذى يقوم به زملاءه الأكثر خبرة ،	٩٩	٧٨	٨٨	٢٦	١٢
نظام التقويم للمعلم الذى يقوم به تلاميذه وطلابه ،	٩١	٥٧	٩٢	٣٦	٢٦
نظام التقويم للمعلم الذى يقوم به أولياء الأمور ،	٧٤	٤٧	٩٤	٥٠	٣٨

النتائج السابقة توضح مايلى :

- ترى(٢٨٣ مفردة = ٩٢٪ مج عالى جدا وعالى) أن تعيين المعلمين فى تخصصات ومراحل مناسبة لإعداد وتأهيلهم وقدراتهم أمر يساهم بدرجة عالية جدا وعاليه فى تحقيق رضا المعلمين عن مهنتهم ، وقد حظى ذلك بأولوية أولى على ١٧نظام مما يعكس وعى العينة بإن البداية المهنية الصحيحة أولى بالتحقيق رعاية للمعلم عن سواها لما سوف يترتب عليها من نتائج إيجابية لكل من المعلم والنظام التعليمى ، وأن الممارســات الإدارية المخالفة لذلك

تفقد المعلم رغبته فى الأداء وتؤثر على قدرته عليه بل وتؤثر على نموه المهنى اللاحق ، وقد تنتهى به إلى ترك العمل •

- ترى (٢٥٧ مفردة =٨٣٪) أن مراعاة ظروف المعلم (الاجتماعية /الإسكانية / الصحية / النفسية /العمرية ••الخ) عند إتخاذ قرار نقله مكانياً أو وظيفياً يساهم بدرجة علية جدا وعالية فى رضا المعلم عن مهنته ، فالنقل الذى يضع فى إعتباره ظروف العمل فقط يؤدى إلى إضعاف رضا المعلم عن مهنته وقد يحوله إلى الممارسات العدائية لما يترتب على ذلك النقل من مشكلات للمعلم وإضعاف لأستقراره الوظيفى •

- ترى (٢٤٣مفردة = ٨٧٪) أن نظام قياس وتقويم الكفاءة الذى يقوم به المعلم لتقويم ذاته يحقق رضا المعلم عن مهنته بدرجة عالية جدا وعالية ، لأنه فضلاً عن صدق نتائجه ، يعمل على تنمية ثقة المعلم بنفسه وتحسين تصوره عنها بصورة علمية ، ويحرره من تقويم الغيرله•

- ترى (٢٣٩ مفردة =٧٨٪) أن الترقية التى تؤدى إلى تنمية المعلم مهنياً ، تحقق رضا المعلم عن مهنته بدرجة عالية جدا وعالية ، ذلك أن تحقيق المعلم لمتطلبات الترقية يفتح آفاق جديدة أمام المعلم للتمكن المهنى وما يستتبع ذلك من مكانة أقتصادية ، فضلاً عن تحقيق الذات •

- ترى (٢٢٥ مفردة =٧٣٪) أن نظام الأجور الذى يوفر دخل متاح للأنفاق يحقق إشباع حاجات المعلمين ، يحقق رضا المعلم عن مهنته بدرجة عالية جدا وعالية ، ذلك أن المعلم يتوقع من عمله أن يؤدى إلى تحقيق مستوى معين من الإشباع والطموح •

- ترى (٢٢٣ مفردة = ٧٢٪) أن نظام الحوافز الذي يربط بين الأداء المهني والأجر الحافز يحقق للمعلم الرضا عن مهنته بدرجة عالية جدا وعالية ، ذلك أنه يربط مباشرة بين الأداء وإستحقاق المكافأة عنه •

- ترى (٢٢٢ مفردة = ٧٢٪) أن نظام الحوافز الذى يمكنه أن يميز بين الفروق الفردية فى الأداء يحقق رضا المعلم عن مهنته بدرجة عالية جدا وعالية ، ذلك أن يثير التنافس فى إتجاه الإنجاز ويعمل وفق مبدأ العدالة وتحقيقاً لقيمها•

- ترى (٢٢١ مفردة = ٧٢٪) أن نظام الأجور الذى يتضمن وجود مزايا عينية كافية يحقق رضا المعلم عن مهنته بدرجة عالية جدا وعالية ، ذلك لأن المزايا العينة حق من حقوق المعلم كجزء من أجره وضرورة مهنية لإتمام الأداء ، وتجنب مخاطر المهنة •

- ترى (٢٠٩ مفردة = ٦٨٪) أن نظام تقويم الكفاءة الذي يشمل المدرسة ككل بما فيها المعلمين يساهم في تحقيق رضا المعلم عن مهنته بدرجة عالية جدا وعالية ، ذلك لأنه يضع في إعتباره باقى مدخلات النظام المدرسي ويقلل من التركيز على تقويم المعلم فقط •

- ترى (٢١٣ مفردة =٦٩٪) أن نظام تقويم كفاءة المعلمين الذى يركز على الأهداف التى حققها المعلم يحقق رضا المعلم عن مهنته بدرجة عالية جدا وعالية ، ذلك أنه يوفر أساس موضوعى للتقويم ويحرر المعلم من تقويم خصائصه بالتركيز على إنتاجيته ٠
- ترى (٢٠٩مفردة = ٦٨٪) أن نظام الترقية الذى يحفز المعلمين على ممارسة أدوارهم غير المهنية يحقق رضا المعلم عن مهنته بدرجة عالية جدا وعالية ، ذلك أن أحد غايات المعلمين أن تكون لهم مكانة اجتماعية مرموقة فى النسق الاجتماعى تكافئ قدسية مهنتهم ٠
- ترى (٢٤٣ مفردة =٧٩٪) أن نظام الترقية الذى يساهم فى تحقيق المكانة الاقتصادية للمعلمين ، يحقق رضا المعلم عن مهنته ، ذلك أن تحقيق المكانة الاقتصادية يساهم بقدر فعال فى تحقيق المكانة الاجتماعية ، مما يؤدى إلى إشباع طموح المعلمين ٠
- ترى (١٨٩مفردة = ٦٢٪) أن نظام الحوافز الجماعية للمعلمين يحقق للمعلم الرضا عن مهنته بدرجة عالية جدا وعالية ، ذلك أنه يعمل على تماسك الجماعة ويراعى الروح المعنوية للكل ، فضلاً عن لا يعرض المعلم للمسائلة عن تحقيق الأهداف ٠
- ترى (١٨٩ مفردة = ٦٢٪) أن نظام الحوافز الذى يشجع المعلمين على ممارسة أدوارهم غير المهنية فى البيئات المحلية والمجتمعية والعالمية يحقق رضا المعلم عن مهنته بدرجة عالية جدا وعالية ذلك أن المعلم يتوقع أن يكافئ على الجهود التطوعية ولو بحافز معنوى ، لأن التفاعل مع العوامل البيئية الخارجة عن النظام التعليمى لها تأثيراتها على المعلم بالصورة التى تؤثر على رضاه عن مهنته وعمله ومن هذه العوامل الانتماء الاجتماعى فقد أثبتت دراسات مختلفة أن الانتماءات الديموغرافية لبعض المعلمين لها أثر واضح على تكيفهم وأندماجهم فى العمل المدرسى ٠(١٨٧)
- ترى(١٧٧مفردة = ٥٧٪) أن نظام تقويم كفاءة المعلم الذى يقوم به زملاءه الأكثر خبرة يحقق رضا المعلم عن مهنته لأنه فضلاً عن تحرره من استخدامات الإدارة السلبية لنظام التقويم الراهن يقترب من قيم العدالة عن طريق تقويم زملاءه الأكثر خبرة والمستمرين في ممارسة المهنة ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها ومعوقاتها ٠
- ترى (١٤٨ مفردة = ٤٥٪) أن نظام تقويم كفاءة المعلمين بواسطة طلابهم يحقق رضا المعلم عن مهنته بدرجة عالية جدا وعالية ، لأن ذلك يوفر للمعلم تغذية راجعة من المستفيد النهائى من التعليم يفتقر إليها حول أسلوب تدريسه ومستوى العلاقات بينه وبين طلابه ٠
- ترى (١٢١ مفردة =٣٨٪) أن نظام تقويم كفاءة المعلمين بواسطة أولياء الأمور يحقق رضا المعلم عن مهنته بدرجة عالية جدا وعالية ، لأن ذلك يحقق التواصل مع البيت لأنجاح العملية التعليمية ، وخاصة أن تقدم النظم التعليمية لا يتحقق إلا بالتفاعل الاجتماعى بينها وبين المؤسسات الاجتماعية الأخرى والتى أهمها على الإطلاق الأسرة ٠

س(ب) ما النظم أو الإجراءات أو السياسات أو القرارات التى ترى ضرورة توافرها فى النظام التعليمى قبل الجامعى وتؤدى إلى تنمية عوامل الرضا عن المهنه لدى المعلمين ؟
جاءت النتائج كما يلى :

- إيجاد نظم وإجراءات وسياسات يمكن أن تؤدى إلى تحقيق مكانة أقتصادية وأجتماعية للمعلمين فى المجتمع المصرى تليق بمهنة التعليم (زيادة المرتبات والأجور والحوافز) ٠

- إستخدام وسائل الأعلام المختلفة فى تحسين صورة المعلم ، ومنع وسائل الأعلام من تشويه صورة المعلم والتقليل من مكانته ٠

- تفعيل دور نقابة المهن التعليمية فى شتى نواحى حياة المعلم وبخاصة العمل على تحقيق مكانته الاقتصادية (تحسين الأجور والمرتبات والحوافز ، وأنشاء بنك للمعلمين أسوة بالأطباء والمهندسين ، والسماح بمزاولة مهنة التدريس خارج نظام التعليم أسوة بمهنة الطب ، وتعيين أبناء المعلمين أسوة بالقضاء والطب) ، ومنع الدخلاء على المهنة من مزاولتها ٠

- ضرورة تطوير نظام التأمين الصحى للمعلمين ، ونظام المعاشات وتقديم الرعاية الصحية والاجتماعية من خلال الأندية والساحات الشعبية ومراكز الشباب ٠

- منح المعلمين سلطات واسعة لإدارة الفصل وعودة نظام أعمال السنة ، ومعاقبة الطالب المخالف سلوكياً ، وتحسين المناخ المدرسى واهتمام بالمبانى المدرسية وتقليل كثافات الفصول وتطوير برامج التدريب ومنح حافز للمعلم الذى يجتازها بدرجة ممتاز ، وتطوير الإدارة المدرسية ، ومشاركة المعلمين فى صناعة القرارات والسياسات ، وتوفير الأخصائي الاجتماعي والنفسي فى المدارس ، وزيادة البعثات للخارج ، وتعيين الدفعات التى يتم تخرجها من كليات التربية ٠

- الاهتمام الشديد بتنمية قدرات الإدارة المدرسية فهى المسئولة عن نجاح أى تطوير ، وكذلك الاهتمام بتنمية قدرات المعلمين وفتح المجال أمامه لأستكمال التأهيل العلمى والتدريب وربط الترقية إلى الوظائف الأعلى بالتنمية المهنية ٠

إن خطط صلاح وتطوير التعليم يجب أن تتضمن التركيز على تحقيق الرضا الوظيفى للمعنيين بتنفيذ سياسات الإصلاح والتطوير، وذلك عندما تتضمن برامج ومشروعات تؤكد على بناء القدرات وأهميتها كمدخل لإزالة أية عقبات متوقعة في طريق الإصلاح والتطوير ، فتركيز خطط الإصلاح على ضرورة تهيئة المعلمين والإداريين عن طريق تزويدهم بالمهارات والمعارف والخبرات ليكونوا راضين ومشاركين بفعالية في أداء وظائفهم نحو تنفيذ خطط وسياسات الإصلاح التعليمي ٠ (٩٤)

٢- الإنتماء للنظام التعليمى

أ) تنمية الاتجاه الانتمائى ناحية النظام التعليمى لدى المعلمين

س (أ) إلى أى حد ترى أن الإجراءات التالية يمكن أن تؤدى إلى تنمية الاتجاه الأنتمائى ناحية النظام التعليمى قبل الجامعى لدى معلميه ؟٠

جاءت النتائج كما يلى :

بنود استبيان	إلى حد كبير	إلى حد ما	لاينمى
عندما يراعى النظام التعليمى ظروف المعلمين الاجتماعية والإسكانية والصحية عند إتخاذ قرارات تعيينهم أو نقلهم٠	٢٨٧	٢٠	١
عندما تتضمن سياسته دعم النظم التى من شأنها تنمية المكانة الاقتصادية للمعلمين ٠	٢٤٧	٤٦	١٢
عندما تتضمن سياسته دعم النظم المحفزة للمعلمين على ممارسة أدوارهم المجتمعية والعالمية ٠	٢٢٨	٦٤	١٤
عندما تتضمن سياسته دعم النظم التى من شأنها تنمية المكانة المهنية للمعلمين	٢١٧	٨٠	٨

النتائج السابقة توضح مايلى :

- ترى (٢٨٧ مفردة =٩٣٪) أن مراعاة النظام التعليمى لظروف المعلمين عند إتخاذ قرارات تعيينهم أو نقلهم أمر من شأنه أن ينمى الاتجاه الانتمائى لديهم ناحيتة إلى حد كبير، ذلك أن تلك القرارات إذا تسببت فى تكوين خبرات سارة للمعلمين بمراعاة ظروفهم سوف تعمل على تكوين اتجاهات انتمائية للنظام ٠

- ترى (٢٤٧ مفردة = ٨٠٪) أن سياسة النظام التعليمى الداعمة للنظم التى من شأنها تنمية المكانة الاقتصادية للمعلمين أمر من شأنه أن ينمى الاتجاه الانتمائى لديهم ناحيته ، ذلك أن تحقيق المكانة الاقتصادية عن طريق نظام العمل يؤدى إلى تكوين الاتجاهات الإيجابية ناحيته ويؤدى إلى التوحد فى تحقيق الأهداف ٠

- ترى (٢٢٨ مفردة = ٧٤٪) أن سياسة النظام التعليمى المحفزة للمعلمين على ممارسة أدوارهم المجتمعية والعالمية أمر من شأنه أن ينمى الاتجاه الانتمائى لديهم ناحيته ، ذلك ممارسة تلك الأدوار من شأنها تقديم اشباعات للحاجات الاجتماعية والعالمية التى لا يوفرها نظام العمل ، وإنما يوفر الفرص المواتية لإشباعها مما يؤدى إلى تكوين الاتجاهات الإيجابية ناحيته ومنها الاتجاه الانتمائى ٠

- ترى (٢١٧ مفردة =٧٠٪) أن سياسة النظام التعليمى التى تدعم تنمية المكانة المهنية للمعلمين أمر من شأنه أن ينمى الاتجاه الانتمائى لديهم ناحيته ذلك أن النمو المهنى لايمكن فصله عن نظام العمل الذى يوفره ويحفز عليه فيؤدى إلى تكوين الاتجاهات الإيجابية ناحيته ومنها الاتجاه الانتمائى ٠

ب) تنمية السلوك الأنتمائى ناحية النظام التعليمى لدى المعلمين

س (ب) إلى أى حد ترى أن نظم الرعاية الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة التالية يمكن أن تساهم فى تنمية السلوك الانتمائى تجاه النظام التعليمى قبل الجامعى لدى معلميه ؟.

جاءت النتائج كما يلى :

بنود الاستبيان	إلى حد كبير	إلى حد ما	لا يساهم
تطبيق نظام اختيار وتعيين المعلمين فى التخصصات والأماكن المناسبة لهم .	٢٧٩	١٨	١١
تطبيق نظام أجور يوفر دخل متاح للأنفاق يحقق إشباع الحاجات الأساسية والثانوية والعليا (تحقيق الذات) للمعلمين .	٢٦٦	٣٥	٦
تطبيق نظام أجور يحقق العدالة بين أجورهم وأجور الوظائف الأخرى فى المجتمع	٢٦٠	٤١	٦
تطبيق نظام نقل المعلمين بمراعاة ظروفهم الاجتماعية والإسكانية والصحية .	٢٥٤	٤٥	٩
تطبيق نظام أجور يوفر مزايا عينية وتأمينية كافية .	٢٥٤	٤٣	٩
تفعيل أداء نقابة المعلمين فى المجالات المهنية /الاقتصادية / الاجتماعية .	٢٥٢	٤٨	٢٥
تطبيق نظام للحوافز قائم على أساس الربط بين الأداء والأجر .	٢٤٠	٦١	٥
تطبيق نظام يحقق للمعلمين المكانة الاقتصادية / الاجتماعية اللائقة بالمهنة .	٢٣٦	٦٥	٥
تطبيق نظم لقياس وتقويم كفاءة المعلمين يشاركون فى صياغتها ، وفى إجراءاتها لتحقيق عدالة التقويم لهم .	٢٣١	٦٨	٦

النتائج السابقة توضح مايلى :

- ترى (٢٧٩مفردة =٩١٪) أن تطبيق نظام لأختيار وتعيين المعلمين فى تخصصات وأماكن مناسبة لهم أمر من شأنه أن ينمى السلوك الانتمائى لديهم إلى حد كبير ناحية النظام التعليمي ، ذلك أن الاختيار والتعيين الملائمين أولى خطوات التكوين المهني والسليم ويمثلان حافزاً للمعلم على مواصلة السلوك الانتمائى للنظام الذى أتاح له ممارسة فاعلة لمهنته التى أعد من أجلها ، كما تؤدى إلى استغراق المعلم فى استثمار قدراته بما يحقق أهدافه وأهداف النظام التعليمى معا .

- ترى (٢٦٦ مفردة =٨٦٪) أن تطبيق نظام أجور يوفر للمعلمين دخل متاح للإنفاق يحقق إشباع حاجاتهم أمر من شأنه أن ينمى السلوك الانتمائى لديهم إلى حد كبير ناحية النظام التعليمى ، فقد بينت الدراسات أنه كلما كان نظام الأجور يتسم بالفعالية والتناسب مع عبء المهنة والقبول من جانب المعلمين فإن ذلك يزيد من شعورهم بالمسئولية وبالتالى يؤكد على السلوك الانتمائى لديهم .

- ترى (٢٦٠مفردة = ٨٤٪) أن تطبيق نظام أجور يحقق العدالة بين أجور المعلمين وأجور الوظائف الأخرى المماثلة فى المجتمع أمر من شأنه أن ينمى السلوك الانتمائى لدى المعلمين بدرجة كبيرة ناحية النظام التعليمى ، ذلك لأن كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة ، وخاصة إذا ما قورنت هذه الأجور بمستويات الأجور في النظم الاجتماعية الاخرى.

- ترى(٢٥٤ مفردة =٨٢٪) أن تطبيق نظام نقل المعلمين بمراعاة ظروفهم يساهم في تنمية السلوك الانتمائى تجاه النظام التعليمى لدى المعلمين إلى حد كبير ، ذلك أن توفير الوقت والجهد والتكاليف ، وتجنيبه المشكلات الناتجة عن عدم مراعاة ظروفه أمر من شأنه أن يحقق ظروف أفضل للصحة النفسية للمعلم وتوافقه مع ذاته وظروفه مما ينمى لديه السلوك الانتمائى الذى يمكن قياسه بالتفاعل الإيجابي مع ظروف العامل وقدرته على التكيف معها ٠

- ترى (٢٥٤ مفردة =٨٢٪) أن تطبيق نظام أجور يوفر مزايا عينية وتأمينية للمعلمين أمر من شأنه أن يساهم في تنمية السلوك الانتمائى لديهم تجاه النظام التعليمى إلى حد كبير ، ذلك أن المزايا العينية جزء من الأجر الذى هو مقابل أو عوض عن الأداء وتعمل على زيادة فعالية أداء المعلم لمهنته ، بل وعلى تجنيبه مخاطر المهنة فى أداءه الراهن ، بينما تعمل التأمينات الأجتماعية على تجنيبه المخاطر المحتملة مستقبلاً ، وكل منهما يوفر قوة جذب للمعلم للبقاء فى النظام التعليمي والسعى المخلص لتحقيق أهدافه ٠

- ترى (٢٥٢ مفردة = ٨٢٪) أن تفعيل أداء نقابة المعلمين فى مجالات الرعاية الاقتصادية والاجتماعية والمهنية ، أمر من شأنه أن يساهم فى تنمية السلوك الانتمائى لهم ناحية النظام التعليمى إلى حد كبير ، ذلك أن قيام النقابة بدورها فى رعاية أبناء المهنة والدفاع عن مصالحهم المشروعة والعمل على ترسيخ قواعد وأخلاقيات المهنة وتحسين مكانتها فى النسق الاجتماعى يؤدى إلى تحسين مراكز أعضاءها وزيادة السلوك الانتمائى للنظام الذى يوفر لهم ممارسة المهنة التى ينتمون إليها ويستجيب للتفاوض مع نقابتهم حول تحسين أحوالهم المهنية والاجتماعية ٠

- ترى (٢٤٠مفردة =٧٨٪) أن تطبيق نظام للحوافز قائم على أساس الربط بين الأداء والأجر أمر من شأنه أن يساهم فى تنمية السلوك الانتمائى لدى المعلمين تجاه النظام التعليمى بدرجة كبيرة ، لأن ذلك يوفر أساس موضوعى لتقويم الجهود والعمل على استثمار القدرات التى سوف يكون لها مقابل وعوض ، ويعمل على إبطال التعامل وفق القيم السلبية (المجاملات والمحسوبيات) ٠

- ترى (٢٣٦ مفردة =٧٧٪) أن تطبيق نظام يحقق المكانة الاقتصادية /الاجتماعية اللائقة بالمهنة أمر من شأنه المساهمة فى تنمية السلوك الانتمائى لدى المعلمين تجاه النظام التعليمى بدرجة كبيرة حيث يرى المعلمين أن مكانة النظام التعليمى تتحقق بتحقق أهدافه ٠

- ترى (٢٣١ مفردة =٧٥٪) أن تطبيق نظم قياس وتقويم كفاءة المعلمين يشاركون في صياغتها وفى إجراءاتها أمر من شأنه أن يساهم في تنمية السلوك الانتمائى لديهم ، ذلك أن هذه المشاركة سوف تنتج فعالية في التقويم تؤدى إلى تنمية مهينة مستمرة ، وعدالة في التقويم يترتب عليها الحصول على الآثار المالية وكلاهما يمثل عوامل جذب للمعلمين للبقاء في النظام.

س (ج) ما النظم والسياسات والإجراءات والقرارات التى ترى أنها يمكن أن تنمى السلوك الانتمائى تجاه نظام التعليم قبل الجامعى لدى معلميه ؟٠

جاءت النتائج غير مختلفة جوهرياً عن نتائج س (ب) السابق مباشرة ٠

المحور الرابع : تنمية فعاليات الأداء لدى المعلمين

١- علاقة الشعور بالرضا عن المهنة والانتماء للنظام التعليمي بتنمية أداء المعلمين المهنى

س (أ) إلى أى مدى ترى أن توفر شعور المعلم بالرضا عن مهنته ,إحساسه بالانتماء إلى نظام التعليم قبل الجامعى يمكن أن يؤديان إلى تنمية فعالية أداءه المهنى ؟٠

جاءت النتائج كمايلى :

٢٥٦ إلى مدى كبير	٣٢ إلى حد ما	١ إلى مدى ضعيف

النتائج السابقة توضح مايلى :

- ترى (٢٥٦مفردة =٨٣٪) أن شعور المعلم بالرضا عن مهنته وإحساسه بالانتماء إلى النظام الذي يعمل به يمكن أن يؤديان إلى تنمية فعالية أداءه المهني إلى مدى كبير ، ويشاركه في ذلك (٣٢ مفردة = ١٠٪) إلى حد ما مما يبرز إجماع العينة على وجود تأثيرات قوية لمتغيرين الرضا عن المهنة والإحساس بالانتماء والأداء المهني ، ويمكن إستثمار تلك العلاقة فى إحداث التطوير والإصلاح للنظام التعليمى كله إذ سوف يأتى التطوير والإصلاح هنا من المبادأة لإحداث تفعيل الأداء من جانب المستويات الدنيا فى النظام التعليمى وهى المدرسة وعلى وجه التحديد المعلمين ، ويبدأ تفعيل الأداء فى هذا المستوى بالتنمية المهنية للمعلمين وإكسابهم السلوكيات والمهارات المرغوبة ، وإدخال نظم وأساليب جديدة للعمل ، ويتوازن مع ذلك بالضرورة نظم وأساليب الرعاية الاقتصادية والاجتماعية لهم مما يترك آثار إيجابية على قيم الرضا والانتماء لدى المعلمين ويحقق معدلات إنجاز عالية على المدى البعيد ٠(٨٩)

كما أن تحقيق معايير الجودة التعليمية مرتهن بأداء المعلمين وبخاصة في المدارس الحكومية فلا يمكن للجودة التعليمية أن تتحسن في المدارس بدون وجود معلمين ذوى مهارات ومعارف وإيمان برسالتهم ، ويستطيع المعلمون العمل بدون الحصول على المال أو التقدير ، ولكنهم لا يستطيعون العمل بدون هذين العنصرين معاً فضعف كفاية هذين العنصرين يساهم في إنهيار الروح المعنوية (الرضا) للمعلمين ، وإنتماءهم للعمل ٠(١٩٠)

إن المعلم عندما يسعى إلى بلوغ التلميذ لأقصى درجة من التقدم والنمو فى شخصيته العامه وتطور ذاته ، وعندما يسعى إلى تطوير ذات التلميذ فلا بد أن تكون له ذات راضية قانعة تجد فى العطاء متنفساً لها ويتحقق ذلك فى حجرة الدراسة عن طريق توثيق أواصر الصداقة بين التلميذ والمعلم ٠(١٦٦) ويحفز المعلم على هذا الأداء المتميز نظم لرعايته توفر له شعور بالرضا عن النفس وعن المهنة ، وإحساس بالانتماء لنظام تعليمى مشبع لحاجاته ٠

٢- علاقة الشعور بالرضا عن المهنة والانتماء للنظام التعليمي بتنمية فعاليات أداء المعلمين لأدوارهم المجتمعية والقومية والعالمية •

س(ب) إلى أى حد ترى أن شعور المعلمين بالرضا عن مهنتهم ، وإحساسهم بالإنتماء إلى نظام التعليم قبل الجامعي يمكن أن يؤديان إلى تنمية فعاليات أداءهم لأدوارهم ؟•

جاءت النتائج كما يلي :

بنود الاستبيان	إلى حد كبير	إلى حد ما	لا ينميان
الرضا عن المهنة يؤدى إلى تنمية فعاليات الأداء التربوى للمعلمين فى المدارس (المشاركة فى الأنشطة التربوية والتنظيمات المدرسية) •	٢٦٢	٤٣	١
الرضا عن المهنة يؤدى إلى تنمية فعاليات مشاركة العلمين فى أنشطة بيئة المدرسة (التنظيمات المحلية /الأنشطة السكانية والبيئية)	٢٤٢	٦٠	٤
الإحساس بالانتماء للتعليم قبل الجامعي يؤدى إلى تنمية مشاركة المعلمين فى أدوارهم القومية •	٢٢٦	٧٠	١٠
الإحساس بالانتماء للتعليم قبل الجامعي يؤدى إلى تنمية فعاليات مشاركة المعلمين فى أنشطة بيئة المدرسة •	٢٢٥	٧٦	٤
الإحساس بالانتماء للتعليم قبل الجامعي يؤدى إلى تنمية فعاليات الأداء التربوي للمعلمين •	٢٢٣	٦٩	٤
الإحساس بالانتماء للتعليم قبل الجامعي يؤدى إلى تنمية مشاركة المعلمين فى أدوارهم العالمية	٢١٩	٦٩	١٧
الرضا عن المهنة يؤدى إلى تنمية مشاركة المعلمين فى أدوارهم القومية (الحفاظ على الهوية /الاهتمام بالقضايا القومية) •	٢١٦	٧٨	٩
الرضا عن المهنة يؤدى إلى تنمية مشاركة المعلمين فى أدوارهم العالمية (التفاهم الدولى / الاستفادة من الخبرات العالمية) •	٢١٥	٧٣	١٨

النتائج السابقة توضح مايلي :

- ترى (٢٦٢ مفردة= ٨٥٪) أن الرضا عن المهنة يؤدى إلى تنمية فعاليات الأداء التربوى فى المدارس بدرجة كبيرة ، فالرضا عن المهنة يدفع المنتمين لها إلى تحقيق متطلباتها وبخاصة تلك المتطلبات وثيقة الصلة بتحقيق الأهداف والنمو المهنى والاجتماعى •

- ترى (٢٤٢ مفردة = ٧٩٪) أن الرضا عن المهنة لدى المعلمين يؤدى تنمية مشاركتهم فى أنشطة البيئة المدرسية بدرجة كبيرة فالرضا عن المهنة يدفع المنتمين إليها إلى السعى لتحقيق رسالتها وأدوارها القومية (٢١٦ مفردة =٧١٪) ، وأدوارها العالمية (٢١٥ مفردة = ٧٠٪) من أجل تحسين مكانتها وأداء رسالتها •

- ترى عينة البحث أن إحساس المعلمين بالإنتماء لنظام التعليم قبل الجامعي يؤدى إلى تنمية مشاركتهم فى أدوارهم القومية (٢٢٦ مفردة = ٧٣٪) ، وأدوارهم البيئية (٢٢٣ مفردة =٧٣٪) ، وتنمية فعاليات أداءهم التربوى (٢٢٣ مفردة = ٧٢٪) ، وأدوارهم العالمية

(٢١٩ مفردة = ٧١٪) بدرجة كبيرة ، فالإحساس بالانتماء إلى النظام التعليمي الذي يعمل فيه جزء من الإحساس بالانتماء للمجتمع المصري ، والذي هو بدوره جزء من الإحساس بالانتماء إلى الوطن العربى ككل ، ومن ثم فإن الترجمة العملية لهذا الانتماء هو ممارسة الأدوار التى تعلى من شأن وكيان ومكانة هذا النظام بممارسة الأدوار التى تتصل به وببيئته الاجتماعية والقومية والعالمية .

أهم ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من رؤى المعلمين :

- ضرورة تخطيط نظام الاختيار والتعيين والنقل تخطيطاً استراتيجيا للقضاء على المشكلات (سواء للمعلمين أو للنظام التعليمى) التى ترتبط بالممارسات دون تخطيط .
- ضرورة إشراك المعلمين في صياغة وتنفذ نظم حديثة لتقويم كفاءتهم ، والإفادة من تلك النظم لتحقيق التنمية المهنية والاقتصادية للمعلمين .
- ضرورة صياغة نظام للأجور والمرتبات للنظام التعليمي وبخاصة المعلمين ليحقق العدالة والفعالية الأجرية ، وجذب العناصر الصالحة للتدريس في التعليم والاحتفاظ بها .
- ضرورة ربط الأجر الحافز بالإنتاجية التعليمية للمعلمين كمياً وكيفياً .
- ضرورة أن ترتبط الترقية بإنتاجية المعلم وأن تؤدى إلى تحسن حقيقي في مكانته الاقتصادية .
- توجد علاقة قوية بين نظم رعاية المعلمين اقتصاديا وتنمية شعورهم بالرضا عن المهنة والإحساس بالانتماء للنظام التعليمي قبل الجامعي .
- توجد علاقة قوية وموجبة بين مستوى الرضا عن المهنة والإحساس بالانتماء للنظام التعليم وفعاليات أداءهم لأدوارهم التربوية والمجتمعية والعالمية .

خاتمة

وهكذا جاءت نتائج الدراسة الميدانية لتعبر عن رؤية عينة البحث حول ما أثاره من قضايا تتصل بنظم رعاية المعلمين اقتصادياً (المباشرة وغير المباشرة) ولتبرز مدى الحاجة إلى تطوير هذه النظم لما لها من آثار على تنمية الشعور بالرضا عن المهنة ، والإحساس بالانتماء للنظام التعليمى ، وما لهما من تأثيرات إيجابية على تنمية أداء المعلمين لأدوارهم المهنية والبيئية والمجتمعية والقومية والعالمية .

إن نتائج الدراسة الميدانية تصبح أكثر قيمة عندما يتم توظيفها ، وهذا ما سيحاول البحث إجراءه عند صياغة ملامح التصور الإستراتيجي لتطوير نظم رعاية المعلمين اقتصادياً خلال الفصل التالي .

الفصل الخامس: تصور إستراتيجي لتطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين



مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى صياغة تصور إستراتيجي لتطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي ، ولتحقيق هذا الهدف سوف يعرض البحث لثلاث محاور ، يتناول الأول منها التخطيط الإستراتيجي لنظم الرعاية ، ويتناول الثاني اقتصاديات التخطيط لنظم الرعاية ، بينما يتناول المحور الثالث أهم ما توصل إليه البحث من نتائج ومقترحات •

المحور الأول : التخطيط الإستراتيجي لنظم الرعاية الاقتصادية

أولاً : نظام الاختيار والتعيين

هدف النظام : تقدير الاحتياجات من المعلمين خلال الفترة (٢٠٠٢/٢٠٢٢) ، والاختيار الأمثل للمعلمين المؤهلين ، وتعينهم في التخصصات والمراحل المناسبة •

أهم المدخلات اللازمة لتحقيق الهدف

- تخطيط القوى العاملة بالتعليم قبل الجامعي لرعاية المعلمين وتحقيق مايلي :

أ) الاستخدام الأمثل للمعلمين

حيث يتيح التخطيط الإستراتيجي للإحتياجات التعرف على جانبي العرض والطلب من المعلمين ، كما يوفر الاحتياجات من نوعية من النوعيات اللازمة للعملين التعليمية دون زيادة أو نقص عن حاجة العمل ، وهو ما يساهم في خلق مناخ مناسب للعمل والتعاون والتكامل بين المعلمين داخل النظام التعليمي وبالتالي الاستخدام الأمثل للمدخلات البشرية المتاحة •(١١٨)

ب) تنمية فعالية الأداء التعليمي والتربوي للمعلمين

حيث يؤدى التخطيط إلى تنمية الكفاية الإنتاجية التعليمية للمعلمين وذلك من خلال مساهمة ملء الوظائف التعليمية الشاغرة بالمهارات والكفاءات البشرية ، مما يمكن تلك الكفاءات من ممارسة أدوارها بفعالية نتيجة لوضعها في الأماكن المناسبة لتأهيلها وخبراتها العملية والعلمية ، وكلا من التنمية الأفقية والرأسية يؤديان إلى زيادة قدرة المعلمين المهنية •

ج) زيادة درجة الشعور بالرضا

حيث يساهم التخطيط للاحتياجات من المعلمين في زيادة درجة الاستقرار الوظيفي لدى المعلمين ، نتيجة القضاء على المشكلات التى تسبب زيادة معدل دوران العمل (عوامل عدم الرضا عن المهنة) ، وضمان حق العامل المستقر المجزى لكل معلم ، والسعى إلى إيجاد الظروف التى يتكامل فيها المعلم مع مهنته وعمله ويتفاعل معها من خلال طموحه ورغبته فى النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ، ويمكن تسميته حينئذ بالمعلم المتكامل An Integrated Teacher •

د) تصميم برامج التنمية المهنية للمعلمين

يمكن تخطيط الاحتياجات من المعلمين من التعرف على كم وأنواع تلك الاحتياجات المستقبلية من التخصصات اللازمة لتحقيق غايات التعليم وأهدافه ، مما يمكن من التنبؤ بالبرامج اللازمة للتنمية المهنية لهذه التخصصات فى ضوء الاحتياجات التدريبية لها ، التنبؤ بالتطور التكنولوجى المتوقع ، وتعد هذه النوعية من البرامج أكثر فعالية من تلك التى لا تراعى الابعاد السابقة معاً.

هـ) زيادة القدرة التنافسية لنظام التعليم قبل الجامعى

إن التخطيط للإحتياجات من المعلمين يضع فى إعتباره متغيرات التقدم العلمى والتكنولوجى ، واحتياجات السوق المحلية والعالمية من المخرجات التعليمية ، ومن ثم يسعى إلى تحقيق أفضل مخرجات (طلاب) يمكنهم تحقيق المعايير والمستويات العالمية للجودة التعليمية .

مراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي للإحتياجات من المعلمين

المرحلة الأولى : تخطيط الاحتياجات المستقبلية من المعلمين

وتتكون هذه المرحلة من خطوات تخطيطية كما يلى :

أ- معرفة أثر المتغيرات الخارجية

وهى الخطوة التى تهتم بمعرفة أثر المحددات الخارجية (البيئة الخارجية) سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية وهو ما يتطلب معرفة حجم هذه المحددات وأثرها على الفرص المواتية لتحقيق الأهداف والمعوقات التى تحول دون تحقيقها سواء من جانب العرض والطلب للقوى العاملة ، والقوانين والتشريعات السائدة وسياسات الأجور ، وفيما يلي أهم تلك المحددات :

١- المحددات التشريعية والتنظيمية

كشف البحث في تقويمه للمدخلات التشريعية الحاكمة لنظم الرعاية الاقتصادية عن وجود العديد من الثغرات التشريعية أهمها تطبيق تشريعات (قانون العاملين /الضرائب / التأمينات) شديدة العمومية على مهنة شديدة الخصوصية ، وضعف مرونة القواعد التشريعية الضابطة لمتطلبات واحتياجات مهنة التعليم ، لذا سوف يعرض البحث فى هذه الجزئية لثلاث سيناريوهات للمحددات التشريعية والتنظيمية لتكون بدائل متاحة أمام صناعة القرار التعليمى للتعرف على ماهيتها وما لها من تداعيات على نظم رعاية المعلمين كما يلى :

السيناريو الامتدادى : استمرار العمل بتشريعات العمل والضرائب والتأمينات السارية

تداعيات هذا السيناريو

- استمرار ظهور حالات الرسوب الوظيفي بين المعلمين

٢- المحددات الاقتصادية

إنتهجت مصر منذ حقبة التسعينيات سياسات اقتصادية بقصد إحداث إصلاح اقتصادى تمثل فى التثبيت وإعادة الهيكلة ، وقد ترتب على تلك السياسات (المالية والنقدية) تقلص حجم الأنفاق العام على الخدمات الأساسية فضلاً عن إتباع مبدأ استرداد التكاليف العامة للكثير من تلك الخدمات بما فيها التعليم ، وقد أوضح البحث في الفصل الثالث الآثار المترتبة على تلك السياسات في تحليله التقويمي النقدي لها ، يعرض هنا لثلاث سيناريوهات لتكون بدائل متاحة أمام صناعة القرار التعليمي للتعرف على ماهيتها وما لها من تداعيات على نظم رعاية المعلمين كما يلي :

السيناريو الامتدادي : إدارة الأزمة

الفرضية الأساسية التى بنى عليها هذا السيناريو هى استمرار سياسات الإصلاح الاقتصادى على ماهى عليه ، وما يترتب عليها من آثار انفاقية كما يلى :

- استمرار تضاعف الناتج المحلى الإجمالي مرة كل عشر سنوات .

- تراوح نسبة الأنفاق العام على الخدمات الأساسية بين ٤٥٪ : ٥٠٪ من جملة الناتج القومي

- تراوح نسبة الأجور والمرتبات والمعاشات للعاملين في قطاعات الخدمات العامة بين ٣٦٪: ٤٢٪ من جملة الأنفاق العام ، وتراوح نسبة الأجور والمرتبات فى قطاع التعليم بين ٣,٥٪ : ٧٪ من جملة الأجور والمرتبات فى قطاعات الخدمات ، مما يعنى بقاء مستويات الأجور على حالها مع وجود زيادات سنوية طفيفة - الحتميات - ممثلة فى العلاوات الدورية والاعانات الاجتماعية ...الخ .

- استمرار زيادة الرقم القياسى للأسعار خلال فترة السيناريو بما يتراوح بين ٢٥٪ : ٣٥٪ من أسعار الجملة ، وهو مايؤثر على القوة الشرائية للدخل المتاح للإنفاق من مهنة التعليم .

السيناريو الاصلاحى : البدائل الاصلاحية

الفرضية الاساسية الى بنى عليها هذا السيناريو هى اتباع سياسات بديلة عن السياسات القائمة للإصلاح الاقتصادى كما يلى :

- تضاعف الناتج المحلى الاجمالى مرة كل ثماني سنوات .

- تتراوح نسبة الانفاق العام على الخدمات الاساسية من ٥٠٪ :٥٦٪ من جملة الناتج المحلى

- زيادة نسبة الاجور والمرتبات والمعاشات لتتراوح بين ٣٨٪ : ٤٤٪ من جملة الانفاق العام

-تتراوح نسبة الأجور والمرتبات للعاملين بقطاع التعليم ٤٪ :٨,٥٪ من جملة الاجور

- تخفيض الرقم القياسى للأسعار خلال فترة السيناريو ليتراوح بين ١٧,٥٪ : ٢٥٪ من أسعار الجملة مما يعنى التحسن النسبى فى أسعار السلع والخدمات ، مما يعنى ان الدخل المتاح للإنفاق يمكن أن يحقق اشباعات حقيقية نسبية من تلك السلع والخدمات .

– استمرار وجود اختلال بين هيكل الأجور للمعلمين ومستويات الأسعار مما يضطر السلطات التنفيذية إلى إصدار قوانين للعلاوات الاجتماعية ، وغلاء المعيشة والإضافية ..الخ .

–استمرار تحمل المعلمين للعبء الضريبي النهائي للمنتجين وأصحاب المهن الحرة الاخرى.

– استمرار ضعف كفاية المعاش لمواجهة متطلبات الحياة بعد التقاعد ، واستمرار عجز قانون التأمينات عن تغطية حالات البطالة ، وضعف كفاية نظام التأمين الصحى .

السيناريو الإصلاحي : تعديل بعض مواد قوانين العمل والضرائب والتأمينات

تداعيات هذا السيناريو

– علاج حالات الرسوب الوظيفي من خلال عدد من الإجراءات الإصلاحية .

– التحسن النسبي في هيكل الأجور مع استمرار التعديلات الجزئية لإحداث نوعاً من التوازن بين الدخول المتاحة من العمل ومستويات الأسعار .

– إتخاذ بعض الإجراءات ضمن إطار السياسات المالية العامة لتخفيف آثار تحمل المعلمين للعبء النهائي للضرائب المرحل إليهم من الفئات الاجتماعية الأخرى .

– زيادة حصة صاحب العمل في التأمينات الاجتماعية لتشمل حالات البطالة ، مع استمرار بقاء مستويات الدخل في سنوات التقاعد دون مستويات الأسعار ، التحسن النسبي في نظام التأمين الصحي .

السيناريو الابتكارى : صياغة تشريعات خاصة بمهنة التعليم

تداعيات هذا السيناريو

– صياغة تشريعات للعمل فى ضوء دراسات تخطيط المسار الوظيفى للمعلمين يضمن القضاء على ظاهرة الرسوب الوظيفى .

– تصميم هيكل أجور يضمن تحقيق التوازن بين مستويات الدخل من مهنة التعليم ومستويات التضخم فى الأسعار سواء في جانب العرض أو الطلب ، مما يؤدى إلى أن الدخل الحقيقي من المهنة يؤدى إلى تحقيق الإشباع المطلوب للحاجات الأساسية والثانوية والعليا للمعلمين .

– صياغة سياسات مالية ونقدية تؤدى إلى مواجهة ظاهرة ترحيل العبء الضريبي .

– إعادة صياغة طرق وأساليب المحاسبة عن الاشتراك في التأمينات الاجتماعية بما يضمن حصول المؤمن على معاش خلال فترة التقاعد يتوازن مع متطلبات الحياة خلال تلك الفترة .

–الارتفاع بمستوى الكفاية الداخلية لنظام التأمين الصحي لتقديم خدمة صحية وقائية وعلاجية لا تقل عن مستوى الخدمة الصحية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي والعالي ، مع توفير بدائل للرعاية الصحية لتفعيل نظام التامين الصحي .

السيناريوهات الثلاث السابقة ركزت على أهم المرتكزات التى لها تأثيرات مباشرة على نظم رعاية المعلمين ، ولكل منها تكاليف وعوائد سوف يتم التعرض لها فى محور آخر .

السيناريو الإبداعي : العقد الاجتماعي الجديد

الفرضية الأساسية التي بني عليها هذا السيناريو هي أتباع سياسات اقتصادية واجتماعية جديدة ، وما يترتب عليهم من آثار كمايلي :

- تضاعف الناتج المحلى الإجمالي مرة كل ٥ر٧ سنوات ٠

- تزايد الأنفاق العام للناتج المحلى الإجمالي ليتراوح من ٦٠٪: ٦٥٪ من جملة الناتج

- تزايد نسبة الأجور والمرتبات للعاملين في قطاعات الخدمات الأساسية من٤٠٪ : ٥٠٪ من جملة الأنفاق العام ، وتزايد نسبة الأجور والمرتبات في قطاع التعليم من ١٠٪ : ١٥٪ من جملة الأجور والمرتبات مما يمكن من تصميم جدول أجور خاص بالعاملين في التعليم ٠

- تخفيض الرقم القياسي للأسعار خلال فترة السيناريو ليتراوح بين ١٨٪ : ٢٠٪ من أسعار الجملة مما يعنى تحجيم ظاهرة التضخم ، وتحقيق التوازن بين الدخل النقدي والدخل الحقيقى٠

المرحلة الثانية : صياغة الأهداف الاستراتيجية

يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية للنظام التعليمى من الناحية الكمية والكيفية معاً (أعداد التلاميذ والطلاب المتخرجين سنوياً ومستويات الجودة التعليمية والتربوية لهم) ، ويشتق من تلك الأهداف الاحتياجات من العاملين في كافة المستويات والتخصصات اللازمين لتحقيق تلك الأهداف بما فيهم المعلمين في تخصصات قائمة وأخرى متوقعة خلال فترة التخطيط ، ويشتق من الحجم الأمثل للمعلمين ومواصفاتهم المهنية المرغوبة أهداف نظم الرعاية الاقتصادية والاجتماعية اللازمة لجذب هذه الأعداد والحفاظ على استمرار عطاءها بفعالية داخل نظام التعليم قبل الجامعي ٠

إن مصفوفة الأهداف السابقة يمكن تصورها استراتيجياً كما يلى :

- الأهداف الكمية

تقدير حجم القيد في التعليم قبل الجامعي والمعلمين اللازمين له

خلال الفترة ٢٠٠٢/٢٠٢٢ سنوات هدف

جدول رقم (١٠)

بيان	٩٨/٩٧	٢٠٠٧	٢٠١٢	٢٠١٧	٢٠٢٢
جملة القيد	١١٠٨٦٢٣٥	١٥٥٦٩٤٥٠	١٧٧٨٠٩٤٥	١٩٩٩٢٤٤٠	٢٢٢٠٣٩٣٥
المعلمين	٦٧١٨٩٣	٩٤٣٦٠٣	١٠٧٧٦٣٣	١٢١١٦٦٣	١٣٤٥٦٩٣

الأهداف الكمية السابقة توضح :

- زيادة أعداد القيد من١١مليون طالب سنة الاساس٩٨/٩٧ إلى ٢٢مليون طالب سنة الهدف ٠

- زيادة أعداد المعلمين من٦٧٢ الف معلم سنة الأساس إلى ٣٤٦ر١ مليون معلم سنة الهدف٠

٢- الأهداف الكيفية

وفق معايير الجودة التى تحددها الدراسات والبحوث المستقبلية •

٣- الأهداف الاستراتيجية لنظم رعاية المعلمين

تهدف نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين إلى تحقيق التكامل بين المعلمين والنظام التعليمى كما يلى :

أ) أهداف المعلمين

تحقيق أفضل مكانة اجتماعية لفئة المعلمين فى المجتمع المصرى سبيلها الأساسى تحقيق المكانة المهنية والاقتصادية•

ب) أهداف مجتمعية

تحقيق مشاركة فئة المعلمين فى خطط التنمية المجتمعية واستراتيجياتها بإعداد المدخلات البشرية اللازمة لها وتحقيق المشاركة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمعلمين •

ج) أهداف قومية

تحقيق المشاركة الفعالة لفئة المعلمين فى القضايا القومية ، بالمساهمة فى إعداد المدخلات البشرية اللازمة لخطط التنمية فى الدول المضيفة للمعلمين، والمشاركة الفعالة في القضايا القومية وبخاصة مقاومة الاحتلال الصهيوني لأراضى فلسطين العربية •

د) أهداف عالمية

تحقيق المشاركة الفعالة لفئة المعلمين في تكوين التراث التربوي العالمى ونشره عن طريق التفاعل الإيجابي مع التنظيمات والمنظمات والهيئات الدولية •

المرحلة الثالثة : معرفة أثر المتغيرات الداخلية

وتهتم هذه المرحلة التخطيطية بمعرفة وتحليل تأثير المتغيرات الداخلية للنظام التعليمي والتى تعتبر من أهم العناصر المؤثرة إيجاباً أو سلباً على فعاليات تنفيذ التخطيط كما يلى :

١- إدارة التعليم بكافة مستوياتها

تعد إدارة التعليم بكافة مستوياتها من أهم المتغيرات الداخلية المؤثرة على باقي المدخلات التعليمية وفيما يلي ثلاث سيناريوهات لإدارة النظام التعليمي وتداعياتها •

- السيناريو الامتدادى : إستمرار المشكلات الكلية وتأثيراتها على باقى المدخلات التعليمية وتداعياتها كما يلى :

- درجة عالية من المركزية الإدارية وبخاصة في رسم السياسات وصناعة وإتخاذ القرار التعليمى والتدخل المباشر من المركز في إجراءات التنفيذ ، والتركيز على نشاط المتابعة ، مما يؤدى إلى ضعف كفاءة المستويات الإدارية التالية لمستوى المركز •

- استمرار ضعف كفاية التطوير التكنولوجي للمستويات الإدارية التالية للمركز ، وضعف كفاءة استخدام الوسائل التكنولوجية القائمة نتيجة لزيادة كثافة المدخلات البشرية والتخوف من توفير العمالة الزائدة ، واستخدام وسائل اتصال تقليدية •

- ضعف كفاءة تخصيص الموارد المالية المتاحة للتعليم نتيجة غياب الدراسات العلمية حول التكاليف المعيارية والتكاليف الفعلية وضعف فعالية التكاليف في تحقيق الأهداف كنتيجة لزيادة حجم ومعدلات الفقد في التكاليف على مستويات متعددة (نسب التسرب والرسوب / التكاليف غير المبررة ••الخ) •

السيناريو الإصلاحي : محاولات إصلاح الأوضاع المشكلات الكلية وتداعياتها كما يلي:

- التخفيف النسبى من درجة المركزية فى صناعة القرارالتعليمى مع الاحتفاظ برسم السياسات مركزياً ، وتفويض بعض السلطات للإدارات المحلية •

- إتباع سياسات إدارية للتنسيق بين حجم الموظفين في المستويات الإدارية الأربعة ، وتخفيض أعداد الوظائف الجديدة من خارج النظام مع استمرار تحول أعداد من المعلمين إلى الوظائف الإدارية نتيجة للعديد من الظروف أهمها حتميات المسار الوظيفي •

- زيادة معدلات التطوير التكنولوجي للإدارة التعليمية في مستوى المديريات ، إدارات الأحياء ، مع وجود برامج تدريبية دون وجود دراسات علمية جديدة لتحليل المهام والوظائف أو للتطوير التنظيمي •

- إقرار سياسات للإصلاح تخصيص التمويل التعليمي ، وتخلف دراسات التكاليف المعيارية سواء لمراكز الإدارة بمستوياتها أو مستوى المدارس على اختلاف نوعياتها ومراحلها •

السيناريو الابتكارى : التوصل إلى صيغ ملاءمة لحل المشكلات الكلية •

- تفويض سلطات صناعة واتخاذ القرار التعليمى للإدارات التعليم فى المحليات ، والمشاركة في وظائف التخطيط والمتابعة •

- مشاركة المحليات في رسم السياسات وصناعة القرارات الاستراتيجية •

- الوصول إلى الحجم الأمثل من العمالة الإدارية في المستويات الإدارية الأربعة •

- تعميم استخدام تكنولوجيات الإدارة ، وتعميم استخدامات نظم المعلومات والاتصال •

- تخصيص موارد التعليم قبل الجامعي وفق دراسات التكاليف المعيارية مما يزيد من فعالية التكاليف في تحقيق الأهداف ، فضلاً عن تخفيض الفقد في التكاليف إلى الحدود المسموح بها•

٢- نقابة المهن التعليمية

تساهم المنظمات والنقابات المهنية من خلال ما تقدمه لأعضائها ولأسرهم بدور فعال فى عملية التربية اللانظامية ، وذلك بتوعية أعضائها بضرورة وأهمية تلك المنظمات والنقابات

وما تقدمه للإفراد من خدمات ثقافية واجتماعية وتوعيـة أعضائها بضرورة مساهمتهم بدور إيجابي في مواجهة القضايا السياسية والاجتماعية والثقافية المطروحة على الساحة في المجتمع ·(٩٤) ، كما تساهم النقابة في تفعيل إجراءات الإدارة التعليمية سواء فيما يتصل بتحقيق أهدافها أو تحقيق أهداف رعاية المعلمين ، وفيما يلي ثلاث سيناريوهات تصور مساهمات نقابة المهن التعليمية :

السيناريو الامتدادي

الفرضية التى بنى عليها هذا السيناريو هى " استمرار بقاء نقابة المهن التعليمية تحت وصاية إدارة التعليم تشريعاً وتنظيماً وقيادةً ' وتداعيات ذلك كمايلى :

- استمرار بقاء ظاهرة القيادات التاريخية ، وظاهرة القيادات غير المتفرغة للعمل النقابى ، وما يترتب على ذلك من توزع الانتماء للمتطلبات التنفيذية والمتطلبات النقابية ، وتعارضهما فى كثير من الاحيان ·

- استمرار ضعف كفاية الرقابة والمحاسبية على الأنفاق على الأنشطة واستخدامات التمويل ، وغياب الجهود النقابية في المشاركة في سياسات التعليم وسياسات تنمية المعلمين ·

- استمرار ضعف كفاية وكفاءة وفعالية الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المقدمة من النقابة وتزايد مركزية الإدارة ·

السيناريو الإصلاحي

الفرضية التى بنى عليها هذا السيناريو " إجراء إصلاحات جزئية تشريعية وتنظيمية وقيادية" وتداعيات ذلك كما يلى :

- إعادة صياغة بعض مواد قانون النقابة ، ولائحته التنفيذية تتصل بتوسيع مشاركة النقابة فى التنظيمات القيادية للتعليم ·

- التحسن النسبى فى مستوى الخدمات التى تقدمها النقابة للعاملين ، وتطعيم اللجان النقابية فى الأقاليم ببعض العناصر الجديدة من المعلمين ، ومنح اللجان الفرعية صلاحيات أكثر للتعامل مع مشكلات المعلمين ·

السيناريو الابتكارى

الفرضية التى بنى عليها هذا السيناريو " تمتع نقابة المهن التعليمية بالحرية النقابية فى إطار نظام فعال للحريات العامة " وتداعيات ذلك كما يلى :

- إعادة صياغة قانون النقابة ولائحته التنفيذية بمشاركة فعالة من المعلمين ، ووضع الضوابط التنظيمية التى تحول دون تسلل القيادات التاريخية والتنفيذية إلى إدارة نقابة المهن التعليمية·

- صياغة سياسات فعالة لرعاية المعلمين تساهم فى تحسين مكانتهم الاجتماعية والاقتصادية·

-إعادة تخطيط وتنظيم موارد النقابة وصياغة نظام لتخصيص الأنفاق على الأنشطة مع وجود

نظام فعال للمحاسبية لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد النقابة والرقابة عليها وفق أولويات التخصيص ، ووجود نظام للمعلومات ، وآخر للاتصالات المحلية والدولية ، وإصدار كتيب دوري حول أنشطة اللجان النقابية وتطورها •

مراحل تنفيذ التخطيط الإستراتيجي للإحتياجات من المعلمين

أوضحت المراحل السابقة تخطيط الاحتياجات من المعلمين ، وفيما يلي ترجمة الخطط إلى سياسات وإجراءات فعلية تساهم في تنمية القدرة المهنية والاقتصادية للمعلمين كما يلى :

المرحلة الأولى : البحث والاستقطاب للمعلمين

بعد انتهاء مراحل تحديد الاحتياجات الكمية والكيفية من المعلمين تبدأ مرحلة البحث عن أنسب المعلمين لشغل وظائف التخصصات المحددة ن ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ العناصر للعمل بالتعليم قبل الجامعي اقتضى ذلك دراسة دقيقة للمصادر التى يمكن الحصول منها على النوعيات المطلوبة بالأعداد المطلوبة ويقتضى ذلك أتباع السياسات التالية :

أ) سياسة البحث والاستقطاب من المصادر الداخلية للتعليم قبل الجامعى

حيث تبرز الدراسات وجود عجز في تخصصات وزيادة في تخصصات أخرى فى نفس المحافظة أو مديرية التربية والتعليم ، ومن الضروري الإفادة من القوى الوظيفية الموجودة خاصة إذا كانت التخصصات التى يحتاج إليها التعليم تحتاج إلى سنوات خبرة سابقة في مجالة فيمكن عن طريق الترقية من خلال خطة متكاملة للترقيات قد تصمم على شكل خرائط ترقية ، يوضح فيها العلاقة بين كل تخصص والتخصصات الأخرى •

كما يمكن عن طريق النقل أو الندب أو التدريب التحويلى توفير الاحتياجات من المعلمين من داخل التعليم ، حيث توفر هذه السياسة نوعاً من لتوازن فى الهيكل الكمي للمعلمين فيتم تعويض العجز من المعلمين في تخصصات معينه من الزيادات في نفس التخصصات أو تخصصات تنتمى لمجموعة واحدة ، والشروط الموضوعية هنا تتلخص فى مراعاة مستوى الكفاءة فى كل من حالتى النقل والتدريب ، ومراعاة الا يسبب النقل أو التدريب أية أضرار مادية أو معنوية للمعلمين ، بل على العكس من ذلك يجب أن تدعم هذه السياسية بعدد من الحوافز التى تشجع على تنفيذها وفى المدى المتوسط سوف يتلاشى أثر التكاليف ، وتزيد العوائد نتيجة خفض تكاليف العجز والزيادة من المعلمين •

كما أن هناك العديد من المزايا يوفرها التعيين من الداخل أهمها خلق قدر أكبر من الحوافز المعنوية لدى المعلمين للتقدم والترقى ، وخفض تكاليف التسعينات الجديدة ، ووضوح المستقبل الوظيفي أمام المعلمين ، كما يمكن الحكم على قدرة وكفاءة المعلمين نتيجة لتوافر البيانات والمعلومات عن تاريخهم الوظيفي السابق والاستفادة من التراكم الخبري لديهم•

ب) سياسة البحث والأستقطاب من المصادر الخارجية

يؤدى التزايد السنوى المستمر فى أعداد التلاميذ المقبولين والمقيدين بالتعليم قبل الجامعى إلى ضرورة التزايد في أعداد المعلمين فضلاً عن التطوير في أهداف ومحتوى التعليم وخططه مما يتطلب تخصصات جديد لم تكن موجودة من قبل لذا يتم التعيين من الخارج ، الأمر الذي يفرض ضرورة وجود علاقة تنظيمية بين كل من وزارة التربية والتعليم ومصادر إعداد المعلمين في كليات التربية، وغيرها حسبما تقتضى الحاجة يمكن من خلالها أن تتعرف تلك الجهات على الاحتياجات الكمية والكيفية من المعلمين فتؤسس صياغة أهدافها في إعداد المعلمين على هذه الاحتياجات ، وذلك بإعتبار أن الوزارة أكبر نظام لتوظيف المعلمين •

إن المزايا التى تعود على المعلمين من تحقيق التنسيق بين التعليم قبل الجامعي ومصادر إعداد معلميه عديدة أهمها ضمان وجود المكان المناسب لقدرات المعلمين في المرحلة التعليمية آلتي أعد للتدريس بها وهذا الأمر من شأنه أن يوفر رضا المعلم عن أولى ممارساته المهنية ، فضلاً عن فعاليته في تخفيض معدل دوران العمل بسبب عدم التكامل مع مكان العمل •

إن رعاية المعلمين تتطلب في هذه الجزئية أمرين هما :

- وجود تصور معلوماتي كامل ويتجدد باستمرار لدى وزارة التربية والتعليم عن كافة المدخلات التعليمية لمصادر إعداد المعلمين لصياغة الأهداف (الاحتياجات) في ضوء هذه الإمكانات باعتبارها وسائل تحقيق الأهداف •
- إشراك ممثلين عن المعلمين في تحديد الاحتياجات من المعلمين وبخاصة تصوراتهم عن معلمي المستقبل في كل تخصص قائم والتخصصات المحتمل وجوده ، ونقل خبرات الممارسات الميدانية التى يمكن أن تفيد في تطوير مصادر الإعداد أو تلك التى تمثل مشكلات يمكن أن يكون لمصادر الإعداد دور في إيجاد حلول لها •

المرحلة الثانية : الاختيار والتعيين للمعلمين

تتطلب الرعاية المهنية للمعلمين ضرورة تحديد مستوى كفاياتهم (المؤهل العلمى) وكفاءتهم (الكفايات والمهارات) للتدريس فى التخصصات المناسبة لهم ضماناً لتحقيق أهداف المعلم فى الحصول على الوظيفة التى تستثمر قدراته، وبالتالى زيادة عوامل الرضا عن المهنة ، والانتماء للتعليم قبل الجامعى ، وفيما يلى خطوات هذه المرحلة لرعاية المعلمين :

أ) التقويم الموضوعي لطلبات الاستخدام

يجب أن يصمم طلب الاستخدام وفق أسلوب علمي باعتباره الوسيلة الرئيسية للحصول على البيانات الأساسية اللازمة عن المعلم المتقدم لشغل وظيفة ، لذا فمن الضروري أن يتضمن بيانات تفصيلية تبرز بوضوح مكان إقامة المعلم ومدى رغبته في التعيين بجوار محل إقامته، والمؤهل الأساسي والمؤهلات الإضافية والمهارات التى يجيدها والإنجازات التـــى حققها فى

أى مجال من المجالات ، ويفضل أن يكون لكل تخصص نموذج خاص به توضح به أهم متطلبات التخصص وطبيعة العمل ، هذا فضلاً عن البيانات الأساسية المشتركة والتى تتصل بالحالة الاجتماعية والصحية والجسمية ٠٠الخ

ب) تقديم مساعدة التوجيه المهنى والإرشاد النفسى

إن أفضل صور الرعاية التى يمكن أن تقدم فى مرحلة اختبار صلاحية المعلم لتدريس تخصص معين هى مساعدته على التعرف على قدراته وخبراته ومدى ملاءمتها للتدريس فى مرحلة ما ، بل وفى صف ما بالمرحلة ، ويمكن لأخصائى التوجيه المهني والنفسي تبصير المعلمين الجدد بالمستقبل المهني للتخصصات وكيفية الأداء على الاختبارات المرشحة له ٠

ج) ضرورة مراعاة أحوال المعلمين السابقة على التعيين

كما امتدت رعاية المعلم إلى تعيينه فى التخصص الملائم ، تمتد إلى مراعاة أحوال المعلم السابقة على التعيين والتى تتصل بجنس المعلم ، وحالته الصحية والنفسية والاجتماعية والإسكانية وبخاصة للمعلمات التى يجب أن يتم تعيينهن بالقرب من محال إقامتهن ، وتعيين الزوجين في نفس النطاق الجغرافي رعاية للأسرة ٠٠الخ

إن رعاية المعلمين في الحالات السابقة يمكن أن تكون أكثر فعالية في حال توافر نظام معلومات كافية عن كل من أماكن العمل وخريطة مدرسية يتحقق فيها مواصفات التوزيع المتوازن مع الكثافات السكانية والتجمعات الإسكانية ٠

د) رعاية المعلمين الجدد

بعد اختيار المعلمين الجدد ، واتخاذ قرارات تعيينهم ، من الضرورى اتخاذ عدد من الإجراءات الهادفة إلى تحقيق التفاعل بين العاملين السابقين بالمدارس ، والمعلمين الجدد ، ويتمثل ذلك في الاهتمام بالتعارف فيما بينهم ، ويتجاوز التعارف الأسماء والوظائف إلى التعارف على تقاليد العمل والقيم السائدة ، ومن الضروري أن يكون هناك برامج للعاملين القدامى بالمدارس تهدف إلى التأكد من إيجابية القيم والاتجاهات السائدة لديهم ، وأن يكون العمل الذي تم التعيين من أجله جاهز للمباشرة ، ووجود برامج لزيادة اهتمام المعلمين الجدد بالعمل ، وتقع على الإدارة المدرسية مهام مباشرة النوعين من هذه البرامج فضلاً ضرورة تأكدها من حدوث التوافق بين المعلمين الجدد من ناحية وبينهم وبيئة العمل من ناحية أخرى ،فضلاً عن الاسغاء لمقترحاتهم حول العمل وأساليبه

المرحلة الثالثة : نقل المعلمين

النقل إجراء تنظيمي من شأنه أن يخطط ليحقق أهداف النظام التعليمي ، وأهداف المعلم معاً كما يلى :

أ- نقل المعلم بغرض زيادة إنتاجيته

يكون عندما تبرز تقارير تقويم ومتابعة المعلم أن صفاته الجسمانية والذهنية لا تتفق وطبيعة التخصص الذي يقوم بتدريسه وينصح بنقله إلى تخصص آخر يتفق وقدراته ، ورعاية المعلم هنا تتطلب ألا يترتب على نقل المعلم خفض في مرتبه أو أية مزايا مالية حصل عليها مسبقاً ، ولا يتضمن النقل زيادة أعباءه المالية أو الجهد كأن ينقل بعيداً عن مكان أقامته ، ومن ضروري أن يكون التخصص المنقول إليه لا يختلف اختلافاً جوهرياً عن التخصص السابق ،وان يمنح فترة للتدريب المؤهل لتدريس التخصص الجديد مع المتابعة .

ب - نقل المعلمين لتحقيق التوازن الكمي / الكيفي

يكون عندما تبرز تقارير المتابعة زيادة أعداد المعلمين في تخصصات معينة عن الاحتياجات الآنية والمستقبلية من هذه التخصصات في مدارس معينة والعجز في أعداد المعلمين في نفس التخصصات في مدارس أخرى في نفس مديرية التربية والتعليم أو في مديريات أخرى .

وتتطلب رعاية المعلمين الأعلام عن الأماكن التى بها عجز والشروط المحفزة للأنتقال إلى تلك المدارس في حالة طلب النقل بواسطة المعلم ، وعند التكليف بالنقل للتنسيق أو الندب إلى تلك المدارس من الزيادات من الضروري تعويض المعلم عن التكاليف والجهد الإضافي نتيجة نقله على أن يراعى في النقل تقديرات تقويم المعلم ومدة خبرته .

ج - النقل العلاجي Remedical Transfer

يكون عند وجود معاناة لدى المعلم من مشاكل قائمة في العلاقات بينه وبين زملاءه أو بينه وبين رؤساءه مما يؤثر على إنتاجيته ويؤدى إلى توتر المناخ المدرسي ، ويستجاب لطلب المعلم في النقل أو لطلب رؤساءه مع اتخاذ الإجراءات السابق الإشارة إليها لرعايته .

د - النقل لتحقيق مطلب شخصي / عائلي

يكون عند تقدم المعلم بطلب النقل لتحقيق مطلب شخصي أو لظروف عائلية ، ولرعاية المعلمين تعرض هذه الطلبات على لجنة خاصة بكل إدارة تعليمية لترفع تلك الطلبات إلى لجنة تنسيق بين كل مديرية وفق قواعد تنظيمية تتصل بوضع أولويات النقل ومواعيده ، وأخذ موافقته على المكان المنقول إليه والذي يحقق له الهدف من طلب النقل .

في جميع أحوال النقل تتطلب رعاية المعلم ألا يكون النقل أثناء العام الدراسي في حالات النقل للتنسيق وأخطار المعلم قبل النقل بوقت كاف للاستعداد له ، وألا يمثل النقل نوعاً من العقاب أو تقليل الشأن فالمحافظة على الصحة النفسية للمعلم لاتقل خطورة عن المحافظة على صحته الجسمانية إن لم تكن أعظم شأن فكل رضا يحققه المعلم له مردود إيجابي والعكس .

ثانياً : نظام قياس وتقويم كفاءة المعلمين

أهداف النظام : القياس والتقويم العادل والفعال لقدرات المعلم ، والمساهمة في تنمية مكانته المهنية والاقتصادية والاجتماعية والكشف عن كل من جانبي القدرة على الأداء والرغبة فيه والمساهمة في تصميم برامج ونظم التدريب والأجور والحوافز والاتصالات أوأعادة تخطيط سياسات الأجور ٠(٦٥)

أهم متطلبات رعاية المعلمين تقويمياً

١- ضرورة مشاركة المعلمين في قياس وتقويم كفاءتهم

حيث أن طرق التقويم والقياس للكفاءة لا قيمة لها ألا بمشاركة المعلمين الذين يتم تقييمهم ، وتدل التجارب الناجحة على ضرورة مشاركة الرئيس والمرؤس فى جميع مراحل التقييم ، ووسيلة المشاركة تبدأ من وضع أسس ومعايير التقييم نفسها فقد دلت التجارب على أن المعايير والوزن الذى يعطى لها والتى يشارك العاملين فى اختيارها تكون أكثر صلاحية وفعالية فى عملية التقييم ، وبعد ذلك ينبغى أن تتم المشاركة في عملية القياس والتقويم ذاتها واضعين في الاعتبار الفترة محل التقويم والمعايير التى وضعت وأتفق عليها من قبل الجميع حتى يستطيع المعلم بنفسه أن يقارن بين إنجازه وبين هذه المعايير وتكون النتيجة التعرف على جوانب القصور والقوة وتفعيل الأداء ٠(١١٠)

٢- ضرورة تصميم واستخدام طرق موضوعية لقياس وتقويم الأداء

دلت الدراسة التقويمية على الكثير من السلبيات التى تشوب نظام التقويم المعتمد فقط وفقط على آراء الأخرين عن المعلم ، حتى يمكن التقرير بإن غياب هذا النظام قد يكون أفضل من تطبيقه لما يسببه من فقد فى التكاليف والجهد والوقت مع إعطاء عوائد لا تتناسب إطلاقاً مع تكلفته مما يجزم بعدم جدواه ، ومن ثم فمن الضروري أن تكون هناك طرق موضوعية لقياس وتقويم أداء المعلمين يمكن عن طريقها رعاية المعلمين وتحقيق أهداف التعليم كما يلى : (٦١)

أ) تنمية أداء المعلمين

يعتبر نظام قياس وتقويم المعلمين موضوعياً وسيلة هامة لتنمية أداء المعلمين والارتقاء بمستوى هذا الأداء حيث يكشف عن الحاجات التربوية والمهنية للمعلمين ويحدد أولويات تنميته مهنياً ، ومن منهم الأكثر احتياجا للأشراف والتوجيه ومن منهم لديه القدرات والكفايات الكامنة أو الطموح الذي يؤهلهم لمستويات أعلى من الأداء ٠

ب) تقويم برامج ونظم رعاية المعلمين

تعتبر عملية قياس وتقويم الأداء موضوعياً مقياساً للحكم على مدى سلامة ونجاح نظم رعاية المعلمين عبر مسارهم الوظيفي فإن دل نظام التقويم على أن المعلمين الذين

يحصلون على درجات عالية في اختبارات التعيين يحصلون على معدلات عالية في تقديرات الأداء فإن ذلك يشير إلى مدى فعالية نظام الاختيار ، وهكذا بالنسبة لباقي نظم التنمية المهنية والأجور ٠٠الخ

ج ـ وضع معدلات الأداء

إن الأخذ بنظام قياس وتقويم الأداء موضوعياً يستهدف إيجاد مقاييس لمعدلات الإنجاز المطلوب سواء من الناحية الكمية أو الكيفية ، ويتم في ضوء الدراسات التحليلية لأداء المعلم ومستلزمات هذا الأداء ، وتؤدى نتائج تلك الدراسات إلى بلورة ووضع معدلات الأداء داخل النظام التعليمي ، وميزة هذه المعدلات النسبية أن لها قابلية عالية للتنفيذ طالما أنها قد تأسست على مراعاة الظروف الموضوعية التى تتم فيها العملية التعليمية ٠

د- تحقيق العدالة بين المعلمين

إن قياس كفاءة المعلمين بشكل موضوعي يؤدى إلى تحقيق العدل بين المعلمين ، وذلك يتضمن إبراز العناصر الممتازة والجيدة والمتوسطة ودون المتوسط ، ويعتبر ذلك أساساً لتحقيق العدل في منح الآثار المالية والمعنوية المترتبة على التقويم والمرتبطة بمستويات الأداء السابقة (العلاوات /الترقيات /الحوافز/ الإعارة ٠٠الخ) ٠

هـ ـ الكشف عن احتياجات التنمية المهنية للمعلمين

أن أحد أهداف نظام قياس وتقويم المعلمين موضوعياً هو الكشف عن احتياجات التنمية المهنية سواء بالتأهيل أو بالتدريب ، وذلك عنصر هام من عناصر التقويم ، كما يحدد هذه الاحتياجات بصورة فردية وبصورة جماعية أو عامة ٠

و- الكشف عن طبيعة العلاقات القائمة في المدرسة

حيث أن من خصائص قياس وتقويم كفاءة المعلمين موضوعياً الكشف عن العلاقة بين المعلمين والإدارة المدرسية ، والعلاقة بين المعلمين وبعضهم البعض ، وذلك من خلال تصميم بنود للقياس والتقويم تعطى عند تحليلها مثل هذه الدلالات فيتوفر لدى المستويات الإدارية الأعلى أداة فعالة في صناعة واتخاذ قرارات تصحيحية اواستراتيجة سليمة ٠

ز- تنمية القدرة على الملاحظة والتحليل والمتابعة

إن مسئولية وضع تقرير لقياس وتقويم الكفاءة موضوعياً أمر من شأنه أن ينمى القدرة على الملاحظة للمرؤسين وتحليل سلوكياتهم حتى يمكن وضع مثل هذا التقرير ، ومما لاشك فيه أن عوائد ذلك المباشرة العمل على تحسين وتطوير خطوات الأداء ٠

ر- تنمية العلاقة بين المعلم ورؤساءه

إذ أن الشعور بالعدل لدى المعلمين أدعى لزيادة الألفة بينهما وبين رؤساءهم ، ومن خلال

أهم الطرق الحديثة لتقويم الأداء المقترح تطبيقها في التعليم قبل الجامعي

تعتمد هذه الطرق على الموضوعية في التقويم والبعد عن التحيز الشخصي للرؤساء عند القيام بتقويم المعلمين الأمر الذي من شأنه أن يحقق عدالة التقويم حيث لا يتمحور التقويم حول السمات الشخصية للمعلمين ولكنه يتوزع على العديد من العناصر ، مما يساهم في مناخ مدرسي مواتي للإنجاز بسبب تفعيله لعوامل الرضا عن المهنة والانتماء للنظام التعليمى ،كما تمثل هذه الطرق جانب هام من جوانب رعاية المعلمين كما يلى :

(أ) طريقة سجل الأداء للمعلمين

تبدأ هذه الطريقة بحصر متطلبات كل وظيفة من وظائف التعليم (معلم / معلم أول ٠٠الخ) والهدف المراد تحقيقه، وتدريب الرؤساء على ترقب المواقف الهامة فى الأداء خلال فترة التقويم سواء للنجاح أو للفشل وتسجيل تلك المواقف تباعاً بالنسبة لكل معلم ، وإطلاع المعلم على نتائج التقويم أولا بأول ، مع وجود حافز لتشجيعه على الاستمرار في الإنجازات الناجحة ، والممارسات المعيارية والتقليل من الممارسات الخاطئة ٠

(ب) طريقة التقويم للنتائج والأهداف

تعتمد هذه الطريقة على تحديد النتائج والأهداف المتوقع إنجازها لكل معلم أو تلك التى سوف يشارك في إنجازها ودرجة هذه المشاركة ، مع مراعاة ضرورة أن صياغة الأهداف ذاتها تكون بمشاركة المعلمين ومحددة بطريقة كمية وزمنية تمكن من القياس والتقويم ، ثم متابعة الانجاز الفعلي وقياسه على ماتم تحديده (المعيار) وحصر الفروق سواء أكانت إيجابية أم سلبية وتحديد الأسباب المسئولة عن تلك الفروق واتخاذ القرارات المصححة لها أو المعظمة لها ويوضع ذلك في التقدير عند صياغة الأهداف الجديدة لفترة زمنية تالية ٠

(ج) تقويم المعلم لذاته

يمكن للمعلم من خلال طريقة التقويم بالأهداف تقويم نفسه تقويماً ذاتياً عن طريق قياسه للنتائج التى حققها بالنتائج المستهدف تحقيقها ، ولهذه الطريقة مزايا عديدة منها :

- إكساب المعلم الثقة بنفسه وأكتسابه للمهارات التى تمكنه من تطوير اتجاهاته ووسائله بل وسلوكه ، وتوفير المقياس الذى يحقق التفرد والملائمة لكل معلم ٠
- التركيز على الحاضر والمستقبل بتوضيح المسئوليات وخصائص الوظيفة ومتطلباتها٠
- مساعدة المعلمين لتحسين النتائج وتصحيح الأخطاء وليس تصيدها ٠
- يتميز هذا التقويم بالموضوعية والبعد عن التحيز الشخصى عند التقويم في وجود المعايير ٠
تحقيق مشاركة المعلمين مع الإدارة المدرسية في التقويم يؤدى إلى تحقيق نتائج إيجابية في المناخ المدرسي والإنتاجية التعليمية ٠

- توفير الحرية الذاتية للمعلم ، وهو العامل الأشد ارتباطاً بالرضا عن المهنة والاقتناع بها للكثير من المعلمين ، ولكن ليس للجميع ، فحرية وذاتية المعلم لا يمكن فهمها بالضرورة على أنها " الحرية من التدخل في أمور وشئون الفصل الدراسي " ، وإنما ينظر غالبية المعلمين إلى الذاتية على أنها الحرية نحو إيجاد علاقات مع الكثير من الزملاء لتنفيذ المهام ٠(٢٠٥) والقيام بها بدافع ذاتي وحوار داخلي ٠

(د) تقويم المدرسة كنظام أهم مدخلاته المعلمين

فى هذه الطريقة يتم إجراء تقويم للمدرسة كنظام من خلال الحكم الكمي والكيفي عليها بالصورة التى تحدد مدى فعاليتها فى تحقيق أهداف الخطة التعليمية ، وطبقاً لمفهوم النظام يتم تقويم المدرسة من خلال أربعة مراحل كما يلى :

- مرحلة تقويم مدخلات المدرسة

تهدف هذه المرحلة إلى تقويم مدخلات المدرسة في ضوء معايير لتقويم كل مدخل وتحديد درجة مساهمته في تحقيق أهداف المدرسة ، وتقويم المعلمين بإعتبارهم أهم مدخلات المدرسة يتم فى إطار تقويم باقي المدخلات وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على أداء المعلم وتفعيل ممارساته ، وبذلك يخرج التقويم عن العوامل الذاتية إلى العوامل الموضوعية التى يؤدى تفاعلها الإيجابي إلى تحقيق الأهداف ٠

- مرحلة تقويم عمليات المدرسة

وتشمل هذه المرحلة تقويم أداء كل مدخل من المدخلات وفق معايير ومعدلات الأداء المحددة ، ويتم التركيز في هذه المرحلة بالنسبة للمعلمين على مدى فهمهم للأهداف ، المناهج والأنشطة ومناسبتها لتحقيق الأهداف ، ومدى اقتناع المعلمين بالسياسة التى تتبعها الإدارة المدرسية وإجراءات التنفيذ ، ومدى التزام المعلمين بالواجبات المحددة ، ومدى مناسبة وسائل الاتصال والمعلومات المستخدمة للمعلمين ،ومدى الالتزام بتمويل الأنشطة، ومدى توجيه القيادة التربوية للمعلمين وتنمية قدراتهم على الأداء ، ومدى استخدام وسائل لتحفيز الأداء ، ومدى مشاركة الإدارة للمعلمين عند صناعة القرارات ، ومدى حرص المعلمين على تحقيق الأهداف وعلى العمل كفريق متكامل ٠

- مرحلة تقويم مخرجات المدرسة (الطلاب)

تحكم هذه المرحلة مجموعة من المعايير الخارجية مثل رضا المجتمع عن المستويات التحصيلية والخلقية للطلاب ، ومدى كسب ثقة الرأى العام ورضاه عن المدرسة ، ومدى إقبال المعلمين على الالتحاق للعمل بالمدرسة ، ومدى الاحتفاظ بعلاقات نامية ومستمرة بين المدرسة والخرجين فيها ، ومدى التقدم المهنى الذى أحرزه المعلمين قياساً على مستوياتهم المهنية وقت الالتحاق للعمل بالمدرسة ، ومدى شعور المعلمين بالرضا عن المهنة والانتماء

للنظام التعليمي ، ومدى ميل المعلمين لزيادة الإنتاجية التعليمية بمراعاة معايير الجودة ، ومعدل دوران العمل في المدرسة ، فإذا إتجه إلى الثبات كان ذلك دليلا على استقرار الأوضاع بها ،وإذا إتجه إلى الانخفاض يكون ذلك دليلاً على نجاح المناخ المدرسي في جذب المعلمين والاحتفاظ بهم وفعالية برامج ونظم رعاية المعلمين بها ،

مرحلة التغذية الراجعة

يؤخذ معيار مدى إقامة علاقات وتفاعلات مع مفردات البيئة المدرسية للتقويم ، ومدى مشاركة المعلمين في التنظيمات البيئية والتصدى لمشكلات البيئة معيار آخر لتقويم المعلمين ، ومدى مساندة البيئة للمدرسة تنظيمياً ومالياً وعينياً وتربوياً وتعليمياً (قيام أولياء الأمور بالمحاضرة والتدريس لخبراتهم الحياتية للمعلمين والطلاب) معيار ثالث ،

ومن الجدير بالذكر أن وزارة التربية والتعليم لها تجربة تشابه هذه الطريقة(تقويم العملية التعليمية بالمدارس ، (١٨) ، ولكنها أقتصرت على عدد من المحاور(وسائل الاتصال المتبادلة بين المدرسة والأسرة ، والامتحانات واعمال السنة ،تقويم التدريس بالفصل ، ظاهرة العنف داخل المدرسة ،مجموعات التقوية ، ولم يصدر تقويماً لهذه التجربة للإفادة منه ،

(هـ) طريقة قياس اتجاهات الطلاب نحو تقويم أداء معلميهم

إن إتباع هذه الطريقة يؤدى إلى تنمية التفاعل بين المعلمين والطلاب ، ولنجاح هذه الطريقة فمن الضروري تدريب المعلمين على تقبل أحكام الطلاب على مستوى أداءهم وتفهم اللغة التى يستخدمه الطلاب في التعبير عن اتجاهاتهم وعدم تحميل الكلمات أكثر مما تحتمل من معاني ، ويمكن أن يحسم هذا الأمر إلى حد ما وجود نماذج للتقويم يشارك كل من الطلاب والمعلمين في صياغة البنود الواردة بها مع ضرورة احتفاظ كل فريق بوجهة نظره الخاصة وإلا جاء التقويم إنشائي يصف محاسن الأداء ويغفل جوانبه السلبية وهى الأهم في تطوير الأداء حال وجودها فدفع المضار مقدم على جلب المنافع ، كما من الضروري أن يتلقى الطلاب تدريباً خاصاً حول كيفية التقويم ومناهجه وأنواعه وكيفية التخلص من النزعة الذاتيــة التى قد تهول من ظواهر أمر بسيط أو تقلل من أمر له خطورته ، ويمكن الإفادة من هذا التقويم في صياغة الأهداف والمحتوى وبخاصة للأنشطة التربوية عن طريق تحليل اتجاهات الطلب السائدة في تقويماتهم للمعلمين ،

إن أحد مزايا هذه الطريقة أنها توفر جو من الثقة المتبادلة بين المعلم والطالب ، وتؤدى إلى حرص المعلم على أن يكون قدوة يحتزى بها أمام الطلاب ، ويخفض من درجة التفاعل السلبي بين المعلم وطلابه ، بل ويزيد من درجة التفاعل الإيجابي بينهما ، مما يؤدى في التحليل النهائي إلى تحقيق رضا المعلم عن مهنته وشعوره بالانتماء للنظام التعليمي ،

(و) طريقة قياس اتجاهات أولياء الأمور نحو تقويم أداء معلمي أبناءهم

تؤدى هذه الطريقة إلى تقوية التفاعل الإيجابي بين المعلمين وأولياء الأمور، ففضلاً عن كونها توفر قياس وتقويم لأداء المعلم فهي فرصة جيدة لحصول الاتصال العملي بينه وبين أولياء الأمور وسوف يحصل المعلم على تشكيلة كبيرة من الآراء تختلف باختلاف المشارب الثقافية والتأهيل والخبرات للأولياء الأمور ولكنها لن تخلو من الأفكار الجيدة حول أداء المعلم وكيفية تنميته من وجهة نظر أطراف هامة في العملية التعليمية .

أن هذه الطريقة فضلاً عن كونها مطلب لتنمية المعلم مهنياً فهي مطلب لتنمية المعلم اجتماعياً وتنمية المدرسة من جوانب عديدة بما توفره من زيادة اهتمام الأسرة بالمدرسة ، والتعرف على مشكلاتها والمساهمة ولو بالرأي في ايجاد حلول لها ودع أداءها .

إن الخصوصية القائمة في الثقافة المصرية وبخاصة في الطبقات الدنيا والتى تتصل بضعف التفاعل مع المدرسة إما لأسباب راجعة لظروف الأسرة ، أو للممارسات الخاطئة التى كان يقوم بها نظار المدارس في أول لقاء لهم بأولياء الأمور ومنها طلب التبرع أو الإجبار عليه من أولياء الأمور الأمر الذي أدى إلى القطيعة بين الطرفين ، لهذه الخصوصية فمن الضروري تطبيق برامج لتغير اتجاهات كل من الطرفين ناحية الأخر ولإنجاح هذه الطريقة .

أن أحد مزايا الطريقتان السابقتان هما حصول المعلم على تغذية راجعة وهو العامل الأكثر ارتباطاً بالرضا عن المهنة حيث يتلقى المعلمين القليل من التغذية الراجعة الفعالة المتعلقة بأداءهم التدريسى .(٢٠٣)

(ز) طريقة تقويم المعلم بواسطة زملاء الأكثر خبرة

تقوم هذه الطريقة على يقوم عدد من الزملاء الأكثر خبرة بتقويم أداء المعلم من جوانب متعددة كل منهم يتناول جانب أو أكثر لديه خبرة جيدة فيه ، أو يقوم الجميع بتقويم المعلم من جوانب متعددة ، وتتحقق الموضوعية كلما كان هناك أكثر من معلم لتقويم جانب أو جوانب فما يكون عليه إجماع فهو موضوعي ، وتوفر هذه الطريقة وجهات نظر خبيرة في الأداء فضلاً عن كونها تزيد التفاعل الإيجابي بين المعلم ومجموعة تقويمه وحرصه الشديد على انتزاع ثقتهم وتقديراتهم فهو يؤدى أمام خبراء في المجال ، كما تؤدى إلى تقوية روح الجماعة والزمالة المهنية ، فضلاً عن كونها تحمل في طياتها مبدأ تواصل الأجيال وأنتقال الخبرات وتبادلها في يسر ودون مقاومة بين الأطراف .

إن نجاح هذه الطريقة يتوقف على وجود برامج لتدريب الزملاء الأكثر خبرة على تقنيات التقويم ، وأنواعه وأساليبه ، والأهم كيفية إفادة المعلم موضع التقويم من الملاحظات حول أداءه ،وكيفية نقل خبراتهم إليه في فضلاً عن كونها طريقة للتقويم فهىأسلوب للتنمية المهنية.

ثالثاً نظام الأجور والمرتبات للمعلمين

أهداف نظام الأجور التعليمية

" اجتذاب العدد الكافى من الكفاءات المرغوب فيها للعمل بالتعليم قبل الجامعى والإبقاء عليها وتحفيزها لبذل أقصى جهودها ، وتحقيق التوازن فى التوزيع الجغرافى للمعلمين ، وتحقيق الإشباع للحاجات المادية والمعنوية لهم ، وتحقيق العدالة الأجرية بينهم وبين المهن الأخرى.

أهم متطلبات نظام الأجور الفعال فى التعليم قبل الجامعى

أ- إسناد تصميم نظام الأجور إلى المتخصصين والمختصين

إن تصميم نظام الأجور الفعال تكون له عادة أبعاد وجوانب منها الجانب العلمي الذي يتحدد وفقه الأساس النظري لنظام الأجور وخطوات تصميم النظام من الناحية العلمية ، كما يتعلق التصميم بالجانب الخبري للتعرف على طبيعة المجال الذي يصمم له نظام الأجور وكيفية تطبيق التصميم العلمى في ميدان الواقع لذا فمن الضرورى أن يشارك المعلمين فى تصميم نظام الأجور الخاص بالنظام التعليمي ففى ذلك فضلاً عن تحقيقه لديقراطية الإدارة التعليمية تحقيق لفعالية النظام ومرونته .

ب ـ الأعلام عن مشروع نظام الأجور

فمن الضرورى أن يعرف جميع المعلمين أن هناك مشروع لأعداد تصميم لنظام أجور جديد وفعال ويتم من خلال الأعلام التربوى شرح وتوضيح الأفكار الرئيسية التى يتأسس عليها وأهميته بالنسبة لتحقيق الأهداف التعليمية ، وتحقيق أهداف العاملين ، وضرورة إفساح المجال للتقدم المقترحات والانتقادات وعقد الندوات والمؤتمرات وطرح ما توصل إليه المتخصصين والمختصين ، والتركيز على أن التطوير لصالح الجميع ، ورعاية المعلمين تتطلب تكاتف القائمين على نظام الاتصال والأعلام التربوي والإدارة المدرسية لتوفير المعرفة للمعلمين في مواقع العمل بالمدارس وتوفير المناخ المدرسي المشجع على التعرف على الآراء والاتجاهات والمقترحات في مرحلة التخطيط للنظام الأجرى .

ج ـ الاستناد إلى الطرق العلمية في وصف الوظائف

إن العملية التعليمية تتم من خلال مجموعة من الوظائف تساهم كل وظيفة منها في تحقيق الأهداف بقدر محدد يختلف من وظيفة لأخرى ، ويحدد ذلك وصف الوظائف الذي يعنى بالواجبات لكل وظيفة ومسئولياتها وسلطات ,أساليب العمل والأداء ، ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف ، والظروف العامة التى يتم فيها الأداء ..الخ، ولضمان الوصف العلمى من الضروري مشاركة المعلمين من ذوى الخبرة في هذه الخطوة بعد تدريبهم على تقنيات تحليل ووصف الوظائف وكيفيته وأساليبه ومراعاة الأبعاد التالية :

- الأهداف : أى وصف النتائج المتوقعة من أداء هذه الوظيفة ، وذلك بصورة كمية وكيفية ، وتصاغ أهداف وظائف المعلمين في ضوء أهداف النظام التعليمي وغاياته لذا فهي متطورة وذات أبعاد مجتمعية ومتجددة بإستمرار .

- التسلسل : أي إبراز التتابع في الأنشطة والواجبات والأحداث في محتوى الوظيفة

- العلاقات : أى ابراز العلاقة القائمة بين تلك الوظيفة والوظائف الأخرى فى النظام التعليمى.

- الأداء : يتضمن تأكيد عناصر الأداء والإنجاز في الوظيفة وبيان تلك الإنجازات المتوقعة والتى يجب على شاغل الوظيفة تحقيقها بعمله بصورة كمية وكيفية معاً .

- المستوى التنظيمي : أى إبراز مستوى الوظيفة التنظيمي ونطاق الأشراف الذي يجب على شاغل الوظيفة أن يمارسه بالنسبة لمرؤسيه ومعاونيه ، وكذلك الأشراف والتوجيه الذي يتلقاه من المستويات التنظيمية التى تعلوه.

د - الاتفاق على طريقة التقييم الملائمة لوظائف المعلمين

إن أهم إسهامات حركة الإدارة العلمية عملية تقييم الوظائف فـي المنظمات والنظم ، فعلى أساس تقييم الوظائف يتحدد الأجر المناسب مع الجهد ومسئولية كل وظيفة ، وأيضاً يتحدد قيمتها بالنسبة للوظائف الأخرى في النظام .(٥٦) ، وتوجد العديد من طرق تقييم الوظائف ولكل منها مزاياه وعيوبه ولكنها جميعاً تتبع المنهج العلمي في تقييم الوظائف .(٩١) ورعاية المعلمين هنا تتطلب إختيار الطريقة الملائمة لتقييم وظائف التعليم وهى تلك التى تفضل مزاياها عيوبها فى التطبيق العملي لتقييم وظائف المعلمين ، كما تقتضى تلك الرعاية فضلاً عن إشراكهم في عملية التقييم ضرورة الأخذ في الأعتبار المستجدات الحديثة فى مجال المهنة والتعليم بصفة عامة والتى يمكن أن تؤثر على تقييم وظائفهم .

هـ - تحديد الوظائف الحاكمة فى النظام التعليمى

لكل نظام طبيعة خاصة مستمدة من أهداف إنشاءه ، لذا فإن تحقيق تلك الأهداف يتطلب وظائف معينة منها وظائف لها أهمية نسبية أكبر من غيرها من الوظائف بل ويعد شاغلي هذه الوظائف هم الفئة الحاكمة المتخصصة والتى تساهم فى تنفيذ أنشطة العمل بصورة مباشرة ومؤثرة بحيث يؤدى عدم توافرها (بكم وكيف معين) إلى الأضرار السلبية تتمثل في توقف برامج العمل جزئياً وكلياً مما يؤثر مباشرة على مؤشرات الأداء الدالة على مدى كفاية وكفاءة وفاعلية النظام .(١٣٥) ويؤدى ذلك إلى عدم تحقق الأهداف التى من أجلها تم إنشاء النظام .

إن رعاية المعلمين في هذه المرحلة تقتضى ضرورة تحديد الأهمية النسبية لوظيفة معلم بالنسبة للوظائف الأخرى ، وتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل تلك الوظيفة (معلم فصل/معلم مادة /معلم أول .. الخ) فلكل منها أهمية نسبية خاصة بها .

و - تحديد هيكل نظام الأجور الملائمة لوظائف التعليم

مجموعة الخطوات السابقة أنتجت مجموعة من وظائف التعليم لكل منها قيمة معينة ، ومن خلال مجموعة من الاعتبارات الموضوعية يتحدد وفقها هيكل الوظائف التعليمية ويعنى مجموعة الوظائف الرئيسية والفرعية التى تم تقييمها مرتبة حسب أهميتها النسبية وفق علاقتها بتحقيق أهداف النظام التعليمي •

ومن الأمور التنظيمية المتعارف عليها في مجال هيكلة الوظائف الترتيب المتجانس والذي يعنى وضع الوظائف ذات القيم المتماثلة أو المتقاربة أو المتساوية في الأهمية في درجات بحيث يكون لدينا في النهاية أقل عدد من الدرجات ينطوى على عدد أكبر من الوظائف ، وتهدف هذه الخطوة إلى تقليل الخلاف حول تحديد الأجر المناسب لها عن طريق إعطاء فئات واسعة من الأعمال يمكن نفس الأجر عند الأداء ، لذلك عند الوصول إلى أجر لفئة عمل ما فإن هذا الأجر يسرى على كافة الأعمال التى يمكن أن تصنف تحت درجة ما •

إن رعاية المعلمين تقتضى فضلاً عن الأخذ بعين الاعتبار تلك العوامل المؤثرة على تحديد فئات ودرجات وظائف التعليم ، ضرورة الأنتباه إلى البعد المستقبلي لمهنة التعليم وما تفرضه المتغيرات المستقبلية من متطلبات جديدة وأعمال قد لا تكون قائمة وقت إجراء تحديد الفئات والدرجات ، وهو أمر يتعلق بمهنة التعليم فهي ليست من المهن النمطية ، لذا فمن الضروري أن يضاف إلى العوامل السابقة ما يجعل هيكل الوظائف التعليمية هيكلاً يتمتع بدرجة عالية من المرونة بخلاف هيكل الوظائف النمطية الأخرى •

ز- تحديد المقياس المالي المناسب

إن المهمة الأساسية للمقياس المالي هو تحويل قيمة كل وظيفة من قيمه رقمية إلى نقود أى تحديد أجر الوظيفة •(٩٢) ، وفى النظام التعليمي من الضروري وضع مقياس مالي لكل مجموعة من مجموعات الوظائف الأساسية فيه ، ومن المتعرف عليه أن هناك أربعة أساليب لتحديد الأجور هي (أجر واحد لكل وظيفة / حد أدنى وحد أعلى لكل وظيفة /أجر واحد لكل مجموعة من الوظائف / حد أدنى وحد أعلى لكل مجموعة من الوظائف) •

ويعد أسلوب الحد الأدنى والحد الأعلى سواء على مستوى الوظيفة أو على مستوى مجموعة الوظائف من الأساليب الأكثر مرونة عند تحديد الأجر إذ يجعل هناك ما يسمى بالمدى الذي يتيح فرصة أفضل لتحديد أجر الوظيفة ، ويتراوح الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى من ٥٪ : ٢٥٪ فوق الحد الأدنى وهذه النسبة ليست ثابته ، وإنما تتحدد تبعاً لطبيعة كل وظيفة على حدة ومدى أهميتها بالنسبة لتحقيق الأهداف كما تختلف بالنسبة للوظائف المكونة لهذه الوظيفة •

ر- مراعاة إعتبارات العدالة في نظام الأجور

إذا كانت عملية تبادل المجهود بالاجر أساسية فإن نظام الأجور العادل ينبغي أن يراعى إعتبارين هما المستوى العام للأجور ، وهو المستوى المطلق للأجور وهم يشير إلى الهيكل الخارجي للأجر أى كم سيدفع النظام التعليمى لوظائفه بالجنيهات ، وماهى مستويات الأجور لوظائفه بالمقارنة مع النظم المجتمعية المماثلة الأخرى ، وهيكل الأجور الرأسى أى (النسبة) ويعرف أيضاً بهيكل الأجور الداخلي حيث يتم مقارنة الأجور لوظيفة معينة مع الأجور المدفوعة لوظائف أخرى داخل النظام التعليمي ، فالوضع الأمثل هي أن المعلم يجب أن يحصل على الأجر الذي يعكس مقدار مساهمته في تحقيق أهداف التعليم ٠(١١١) ، وفى كلا الحالتين ينبغى أن يحقق الأجر الهدف الأصيل لنظام الأجور وهو جذب الكفاءات الجديدة الجيدة للعمل في مجال مهنة التعليم ٠(٨٠)، وطبقاً لنظرية العدالة Equity Theory فإن المعلمين يكونوا راضين وقانعين تماماً لوا أنهم عوضوا ووجدوا مقابلاً عادلاً لجهودهم وإنجازتهم ويؤدى ذلك لتنمية دافعيتهم للإنجاز ٠(٢٠٤)

س - مراعاة إعتبارات الفعالية فى نظام الأجور

إن نظام الأجور الفعال هو الذي يوفر دخل متاح للأنفاق يمكن من خلاله تحقيق مستوى من المعيشة يليق بمهنة التعليم ومكانتها في النسق الاجتماعي ، ويتحقق ذلك إذا تم وضع المتغيرات الاقتصادية الكلية في الاعتبار عند تحديد مستويات الأجور فمن الضروري النظر بعين الاعتبار إلى مستويات الأسعار كمتغير مؤثر وبدرجة عالية على مستويات الإشباع التى تحققها الأجور إذ من الممكن أن تتحقق المتطلبات السابقة في نظام الأجور ثم يكون غير فعال في إشباع الاحتياجات الأساسية للمعلمين بسبب التضخم الزاحف في مستويات الأسعار مما يعنى أن الأجر الحقيقي للمعلمين (السلع والخدمات) لا يوفر لهم مستوى لائق من المعيشة ٠

إن الأجر الفعال ليس هو الأجر الذى يوفر دخل متاح للأنفاق يحقق مستوى معيشة لائق بالمهنة ، وإنما هو الذي يوفر جزء من الدخل للإدخار فالدخل المتاح للإنفاق يهدف إلى إشباع الحاجات الآنية للمعلمين ، بينما الدخل المتاح للإدخار يهدف إلى إشباع الحاجات المستقبلية للمعلمين وهى حاجات منها الضروري والأساسي (تكاليف الزواج وتربية الأولاد، الحج والعمرة ٠٠الخ) ومنها الثانوي (تجديدات) ، ومنها ما يتصل بتحقيق الذات (التنمية المهنية الذاتية) ، ويعد الأجر الذي يوفره العمل بمهنة التعليم المصدر الأساسي لمواجهة هذه الاحتياجات ، ويتحقق الرضا عن المهنة عندما يكفى الدخل منها لإشباع الاحتياجات الأساسية والثانوية وحاجات تحقيق الذات ، كما يتحقق الشعور بالانتماء للنظام التعليمي عندما يوفر العمل به دخل يكفى لإشباع الاحتياجات حسبما جاء في نتائج الدراسة الميدانية ٠

رابعاً : نظام الحوافز الفعال للمعلمين

أهداف نظام الحوافز التعليمية

" تحقيق أقصى إنتاجية تعليمية ممكنة وفق مستويات الجودة التعليمية ، وتخفيض تكاليف التعليم نتيجة لتنمية مستويات الكفاية الداخلية والخارجية للتعليم قبل الجامعي ."

أهم متطلبات نظام حوافز المعلمين

أ) تحقيق ربط التحسن في مستوى الأجر الحافز بالتحسن في مستوى الإنتاجية التعليمية

إن الأجر يعد أحد الوسائل الهامة التى تجذب المعلمين ناحية سلوكيات الإنتاجية (كما وكيفاً) ، ومن هنا يمكن أن يطق على الأجر الذي يزيد من فاعلية النشاط والأداء أوالذى يمنع أو يحد من أوجه النشاط والأداء للمعلمين أسم "الأجر الحافز" Incentives ، أى أن الحوافز هي مجموعة العوامل التى تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتى تؤثر على سلوكه وتصرفاته .(١٠٠)

وإذا كان للأجر هذا الأثر فمن الضروري أن يكون ذلك الأثر واضحاً في الأجر الحافز على تنمية مستوى الإنتاجية التعليمية للمعلمين بحيث يمكن ملاحظة (وفق مؤشرات موضوعية) أن تحسن الأجر ترتب عليه تحسن الانتاجية التعليمية (إنجاز تعليم كمية محددة من الطلاب وفق معايير جودة تعليمية وتربوية محددة وبتكاليف محددة خلال فترة زمنية محددة) فمن الضروري أن يكون هناك نوعاً من التوازن بين ما يقدمه النظام التعليمي للمعلمين من حوافز على العمل Inducements وبين ما يقدمه المعلمون من مساهمات Contributions تتصل بإنجازهم الكمي (تعليم عدد معين من الطلاب) والكيفي (مستويات تحصيلية متفق عليها) .

إن رعاية المعلمين فيما يتصل بتطبيق الإنتاجية التعليمية ضرورة رعاية متغيراتها على المستوى المدرسي كما يلي :

- ضرورة وجود نظام للتكاليف المعيارية خاص بكل مرحلة من مراحل التعليم ، بل وخاص بوحدة التكلفة (طالب) في كل صف من صفوف كل مرحلة ، ونظام أخر للتكاليف التاريخية (الفعلية) لإمكان مقارنة كل منهما بالأخرى وحصر الفروق ومعرفة أسبابها .
- حصر الرسوب والتسرب في كل مرحلة وكل صف لمعرفة الفاقد في التكلفة وأسبابه واتخاذ القرارات التصحيحية بالنسبة له .
- تحليل نتائج الامتحانات واستخلاص إنتاجية المعلمين الحسابية في كل تخصص من التخصصات في التعليم قبل الجامعي ، حساب الإنتاجية التعليمية لكل معلم على مستوى المدرسة /مادة تخصص .

إجراءات نجاح ربط التحسن في الأجور الحافزة بالتحسن في إنتاجية المعلمين

- استخدام الحاسبات الآلية في العمليات الحسابية للنظام ، من خلال قواعد للبيانات .
- النظر إلى العوائد المتوقعة على المدى الطويل وعدم تعجل النتائج فالواقع التعليمي ملئ بالمفارقات والتى تتطلب حلول .
- تحديد معدلات للأداء بالنسبة لكل وظيفة من وظائف المعلمين وإعلامهم بها.
- أيجاد عدد من المؤشرات الكمية والكيفية والمالية والوقتية ..الخ لقياس الإنتاجية التعليمية.
- إعلام المعلمين بطريقة حساب الإنتاجية والأجر المقابل لتحقيق معدلاتها للوعى بها .

ب) يحقق الجمع بين أنواع الحوافز المختلفة

إن نظام الحوافز الفعال هو الذي يحقق الجمع بين كل من الحوافز المادية (المباشرة مثل الأجر النقدي وغير المباشرة مثل المزايا العينية) والحوافز المعنوية ، والحوافز المعنوية من الحوافز التى لاتقل أهمية عن الحوافز المادية فى بعض الاحيان فهى تركز على إشعار المعلمين بإنهم هدف للتقدير في حد ذاتهم ويجب التفريق بين نوعين من الحوافز المعنوية الأول الحوافز المعنوية الإيجابية مثل الشكر والتقدير والاعتراف ، والثاني الحوافز المعنوية السلبية مثل لفت النظر واللوم والتوبيخ ، ومن الضروري تحقيق التوازن في استخدام النوعيين حسبما تقتضى الظروف ، ومن الضروري تفويض السلطة للإدارة المدرسية لأستخدام الحوافز المعنوية بفعالية فهى الإدارة المباشرة لأداء المعلم وكثيراً ما يحجم المعلم عن سلوك إنتاجي إيجابي نتيجة عدم إثابته الفورية على هذا السلوك مما يضعف تعزيز هذا السلوك وتقوية الاتجاه إلى تكراره ، ومن الضروري أن تدرك إدارة التعليم أن الحوافز الإيجابية بصفة عامة توفر روحاً معنوية ودرجة رضا أعلى وإنتاجية أقل في المدى القصر لكن على المدى الطويل تزيد الإنتاجية بدرجة كبيرة وهو ما يرجح المدخل الإيجابي في التحفيز. (٨١)

إن من الضروري أن تكون هناك حوافز فردية وأخرى جماعية الأولى تستخدم لتحقيق مبدأ إثابة الفروق الفردية في الأداء والثانية تستخدم عندما تتوقف النتائج في بعض الأعمال على أداء مجموعات من المعلمين مجتمعة وعندما يكون من الصعب قياس الإنتاجية الفردية.

إن رعاية المعلمين تتطلب ضرورة الاستخدام الفعال لنظام الحوافز المادية والمعنوية وذلك للقضاء على ثقافة التساوى والعمومية ولتحفيز المعلمين من ذوى الأداء المتوسط والأداء المعفى من المساءلة للتحول ناحية المستويات العليا من الأداء ، وليس المهم في حجم الحافز وإنما الأهمية تكمن في ضرورة إحداث ارتباط بينه وبين الأداء المتميز ولوكان التميز بمعدلات بسيطة ، ومن الضروري أن يشمل الأجر الحافز أنواع السلوك المرغوب تحقيقه حتى وإن كان هذا السلوك ليس أحد متطلبات الوظيفة ومسئوليتها .

خامساً : نظام ترقيات المعلمين

أهداف نظام ترقيات المعلمين

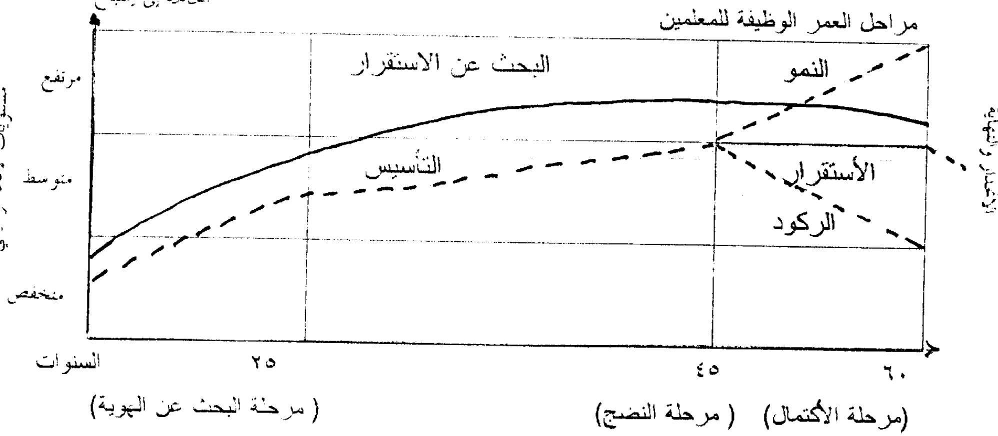
" تحقيق المكانة الاقتصادية / الاجتماعية للمعلمين وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم وجذب أكفاء العناصر منهم للعمل واستمرار العمل في التعليم ، وتحفيزهم على تجويد الأداء ، وتحقيق عدالة الاختيار للوظائف الأعلى ، وتنمية العلاقات الإنسانية في النظام التعليمي ٠"

أهم متطلبات نظام ترقيات المعلمين

(أ) ضرورة تخطيط المسار الوظيفي للمعلمين

المعلم بجانب رغبته في إشباع حاجاته الأساسية الفسيولوجية فهو يريد من العمل أن يشبع أيضاً حاجاته النفسية والاجتماعية ، لذا فهو يرد عملاً يحظى عن طريقه بالمكانة والتقدير ، ويحقق بواسطة هذا العمل التقدم والنجاح ويؤكد وجوده وتحقيق ذاته ٠(٩٦) ، لذا يهتم المعلم بالمسار الوظيفي الذي سوف يحقق له ما سبق ، ومن هنا تأتى أهمية تخطيط المسار الوظيفي فهو السبيل الأمثل لتحقيق التوازن بين احتياجات النظام التعليمي من المعلمين ، واحتياجات المعلمين السابقة من العمل ، ويعد المرتكز الأساسي لتخطيط المسار الوظيفي للمعلمين الذي يحقق الأهداف السابقة هو النظام الأحرى الذي يستطيع أن يقيم التفاعل المستمر الذي يتم بين المعلمين والنظام عبر مراحل حياتهم الوظيفية المختلفة حيث يمثل الأجر أحد العوامل الأساسية للتطوير في الأداء الوظيفي ٠

وفيما يلي نموذج مبسط لمراحل المسار الوظيفي للمعلمين في علاقته بنظام الأجور ٠(١٩٢)



شكل رقم (١) يوضح مراحل المسار الوظيفي للمعلمين

الشكل السابق يوضح مايلى :

– المرحلة الأولى من مراحل الحياة الوظيفية للمعلم هي مرحلة التكوين للمهارات والكفايات من خلال التأهيل والأعداد وعادة ما تكون الحاجة إلى الأموال منخفضة لأن المعلم يكون في الغالب ممولاً من قبل الأسرة التى ينتمى إليها وتستمر هذه المرحلة حتى سن ٢٥ عاماً

– المرحلة الثانية ، وهى مرحلة التحاق بالعمل والتكسب منه حيث يستعرض الفرد الفرص المتاحة من خلال المصادر المختلفة ثم يبدأ في اختيار أفضلها وأكثرها إشباعاً لرغباته واحتياجاته المختلفة ويكون المرتب أهم محدد للقبول في كثير من البدائل المتاحة ، إذ تزيد حاجة الفرد إلى الأموال كنتيجة للأستقلالية والاعتماد على الذات في مواجهة متطلبات الحياة ، ويجب في هذه المرحل أن يتيح النظام التعليم للمعلم فرص الترقى والنمو المادي نظراً لزيادة طموح الأفراد في هذه المرحلة ورغبتهم في تحقيق ذواتهم عن طريق المكانة الاقتصادية والاجتماعية ٠

– المرحلة الثالثة ، وهى مرحلة النضج والأستقرار الوظيفى حيث يصبح المعلم جزء من النظام التعليمى ، ويتحرك المعلمون فى هذه المرحلة وفق ثلاث اتجاهات :

الأتجاه الأول : النمو والاستمرار في العمل والاهتمام بالمهنة التى تشبع دوافع المعلم نتيجة الترقى المنتظم وما يترتب على ذلك من آثار مالية ٠

الأتجاه الثانى : حيث يصبح المعلم عضوا هاماً فى النظام التعليمى ويقوم بدوره بكفاءة ، ويزيد فى هذا الاتجاه التفضيل للمكانة الاجتماعية والعائلية أكثر من الترقية ، ويزيد فى هذه المرحلة الألتزامات المالية والأدبية ٠

الأتجاه الثالث : حيث يصبح المعلم أكثر تقـ ـ ـ ـ ـبلاً لفكرة التقاعد المبكر ، إذا لم تحقق له المهنة النمو والترقى وما يترتب عليهما من آثار مالية ، وما سبق عرضه يوضح مدى العلاقة بين الترقى وآثاره المالية من ناحية وبين الترقى وإنتاجية المعلم من ناحية أخرى.(١٩٢)

(ب) ضرورة صياغة السياسات الفاعلة لنظام الترقيات

لأهمية الترقى لكل من المعلمين والنظام التعليمى فمن الضرورى صياغة السياسات التى تجعل من نظام الترقى نظام لتحقيق أهداف النظام التعليمى وأهداف المعلمين معاً ومن بين هذه السياسات مايلى :

– وضع المعلم فى مجال وظيفة تثير طاقات التحدى والإبداع لديه والرغبة في بذل المزيد من الجهد لأثبات الذات ، ويتطلب ذلك للألتفات إلى محتوى الوظيفة وأثراءها ٠

– أن تتيح وظائف المعلمين فرص الترقى إلى المناصب الوظيفية الأرقى ٠

– أن يكون هناك ارتباط بين ما يحصل عليه المعلمين من أجور ومرتبات نتيجة الترقى وبين

المسئوليات الجديدة التى رتبتها الترقية بحيث تتكافأ الآثار المالية والمعنوية مع حجم المسؤلية الجديد ، بل وتمثل حافزاً على مواصلة الأداء بمعدلاته الجديدة ، وبحيث تحقق توقعات المعلمين من الترقى وإلا حدث لهم ما يسمى " صدمة الوظيفة " وهى ظاهرة تحدث عندما لا تقابل الوظيفة الجديدة توقعات المعلم عن تلك الوظيفة ٠(١٩٦)

– متطلبات نجاح تخطيط وسياسات المسار الوظيفي للمعلمين

- الفهم الواضح للبناء الوظيفي داخل مراحل النظام التعليمي ، وكذلك التحديد الدقيق للمسئوليات الوظيفية المختلفة والخبرات والكفايات والمهارات والقدرات اللازم توافرها في شاغل كل تخصص عبر السلم التعليمي ٠

- تحديد الأهداف الوظيفية بعيدة المدى لدى فئة المعلمين والنظام التعليمي ٠

- تقييم الوضع الوظيفي الراهن للمعلمين من حيث الكفاية والكفاءة والمسئوليات الفعلية الملقاة على عاتق المعلمين في مختلف تخصصاتهم ٠

- تقييم المراكز الوظيفية المستهدفة وتحديد المسئوليات الوظيفية وكذلك برامج التنمية المهنية اللازمة لإكساب خبرات المراكز الوظيفية الأعلى ٠

- تقييم النتائج والمتابعة الدورية لخطط المسار الوظيفي لضمان التنفيذ السليم لها ٠

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لضمان زيادة قابلية خطط المسار الوظيفي للتنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة ٠

- إشراك المعلمين فى جميع مراحل التخطيط للمسار الوظيفي ، ومساعدة المعلمين على كيفية صياغة الأهداف الوظيفية تحمل معنى التحدى لقدراتهم ن وتعريفه ببرامج التنمية المهنية والأدوار المؤهلة للترقى ، وتدريب المعلمين على استخدام المعلومات العكسية التى يوفرها النظام عن فرص الترقى ومميزاته٠

- ضرورة أن يكون نظام الأجور فعالاً في كل مراحل المسار الوظيفى بحيث ينمو أجر المعلم نمواً متواصلاً يتيح له أن يواجه مطالب الحياة المتلاحقة بكفاءة ، وبديهي أنه إذا تحقق للعلم الاكتفاء الاقتصادى فإنه يحميه من الحث عن وسائل أخرى لاستكمال حاجاته المعيشية٠(٦٥)

- مرونة نظام الترقى بحيث يؤدى الأداء المتميز إلى إختصار المدى الزمنى فى حالات معينة فيما يطلق عليه الترقية الاستثنائية والتى تجب فى حق المعلم الذى يحقق متطلباتها المعلنة ومن خلال إجراءات استثنائية خروجاً على السياسات الموضوعة ، وبحيث يسمح الأداء بما يسمى الترقية الأدبية والتى قد لاتصاحبها آثار مالية مباشرة فى سنة الترقى ، ولكنها وفاء لحق المعلم المتميز وتحفيزاً له على مواصلة الأداء المتميز ، وتحفيزاً لغيره على الإقتداء والسعى للوصول إلى المعدلات الإهدائية المؤهلة لمثل هذه الترقية ٠

المحور الثاني:اقتصاديات التخطيط الإستراتيجي لتطوير لنظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين

مقدمة

تتوقف فعالية تنفيذ التخطيط الإستراتيجي لتطوير نظم رعاية المعلمين على العديد من العوامل من أهمها المدخلات المالية فكل نشاط يهدف إلى رعاية المعلمين يترجم في النهاية إلى تكاليف تحتاج إلى تمويل ، ومن ثم فإن هدف هذا المحور أن يعرض لإقتصاديات تنفيذ التخطيط الإستراتيجي لتطوير نظم رعاية المعلمين اقتصادياً وذلك لتفعيل تنفيذ هذا التخطيط ، ولتحقيق هذا الهدف سوف يعرض البحث أولا للتكاليف التقديرية اللازمة لتطوير نظم الرعاية الاقتصادية ، وثانياً التصور المقترح لتمويل تلك التكاليف ، أما فيما يتصل بالعوائد المتوقع فقد سبق الإشارة إليها في مواضع متفرقة .

أولاً : التكاليف التقديرية لتطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين

١- تكلفة تطوير نظم الرعاية الاقتصادية غير المباشرة (الاختيار /التعيين /النقل/ قياس وتقويم كفاءة المعلمين) .

التكاليف التقديرية لنظم الرعاية غير المباشرة للمعلمين
(الاختيار/ التعيين/ النقل/ قياس وتقويم الكفاءة)
خلال المدة (٢٠٠٢/٢٠٢٢) سنوات هدفية

مليون جنيه   جدول رقم (١١)

سنوات الهدف	الباب الأول (الأجور)	الباب الثاني (مستلزمات)	الباب الثالث(استثمارات	جملة التكاليف
٢٠٠٧/٦	٢٫١٨٧	٤٫٥٩٠	١٨٫٢٨٠	٢٥٫٠٥٧
٢٠٠١/١١	٢٫٩١٦	٥٫٠٤٩	٣٫٧٠٠	١١٫٦٦٥
٢٠١٧/١٦	٣٫٦٤٥	٥٫٥٠٨	٣٫٧٠٠	١٢٫٨٥٣
٢٠٢٢/٢١	٤٫٣٧٤	٥٫٩٦٧	٣٫٧٠٠	١٤٫٠٤١

موازنة التكاليف السابقة توضح مايلى :

- تتزايد تكلفة المدخلات البشرية اللازمة لتطوير نظم الرعاية المشار إليها بمعدلات أقل من معدلات تزايد كل من المستلزمات والأنفاق الاستثمارى بسبب الاعتماد على تكنولوجيا الإدارة في تطوير تلك النظم ،ويحتاج التطوير إلى مصممي ومقومي اختبارات كفايات ، وأخصائى تطبيق اختبارات الكفايات ، وأخصائي حواسب آليه ، ومصممى برامج تدريبية للمعلمين الجدد ، ومرشدين مهنين ونفسين واجتماعين .

- تزايد تكاليف تجهيز مراكز اختبار واختبار المعلمين ، وكذلك تطبيق تكلفة النظم الحديثة لقياس وتقويم كفاءة المعلمين بمعدلات متوازنة مع متطلبات التطوير خلال فترة التخطيط .

٢- تكلفة تطوير نظم الرعاية الاقتصادية المباشرة (الأجور والمرتبات /الحوافز /الترقيات)

(أ) تقدير الأجور الدورية الأساسية

يمكن تحديد الأجور الأساسية لوظائف التعليم بأستخدام معادلة الاتجاه العام كأحد الطرق العلمية الرئيسية لتحديد الأجور وذلك بعد عمل الترتيب الرقمي للوظائف كما يلى :

(الأرقام افتراضية للإيضاح فقط)

الوظائف	القيمة الرقمية (س)	الأجور السائدة (ص)	س × س	س × ص
١	٧٠	٢٥٠٠	٤٩٠٠	١٧٥٠٠٠
٢	٨٠	٤٠٢٣	٦٤٠٠	٣٢١٨٤٠
٣	٨٥	٥٠٠٠	٧٢٢٥	٥٤٠٠٠
٤	٩٠	٦٠٠٠	٨١٠٠	٥٤٠٠٠
٥	٩٥	٦٥٠٠	٩٠٢٥	٦١٧٥٠٠
مج ن=٥	مج س =٤٢٠	مج ص= ٢٤٠٢٣	مج س×س = ٣٥٦٥٠	مج س×ص = ٢٠٧٩٣٤٠

أن الوظائف (معلم/معلم أول /معلم أول مشرف/ معلم وكيل/ معلم ناظر)

والمعادلة هى ص = أ+ ب س (١)

حيث ص =الأجور للوظائف محل التقييم

، س = القيمة الرقمية لكل وظيفة بعد عملية التقييم

أما ا ، ب فتتحدد قيمهما من المعادلتين

مج ص = ن أ + ب (مج س) (٢)

مج س ص = أ(مج س) + ب (مج س ×س) (٣)

وبالتعويض فى المعادلة رقم (١) بقيمة أ ،ب يمكن تحديد قيمة ص أى الأجر المستحق لكل وظيفة من الوظائف السابقة وفق المعادلة التالية :

الوظيفة رقم (١) = قيم أ + قيمة ب × القيمة الرقمية للوظيفة = الأجر الاساسى المستحق وبالمثل فى باقى الوظائف وقد نواجه بالحالات التالية :

(أ) الأجر المحدد يقل عن الأجر الحالى لوظيفة طبقاً للتشريعات الراهنة •

(ب) الأجر المحدد يفوق الأجر الحالى للوظيفة طبقاً للتشريعات الراهنة •

وتكون معالجة النقص فى الأجر برفع الأجر الحالى ليصل إلى الأجر الأساسى المحدد طبقاً للأصول العلمية السابقة ، وإذا كانت الحالة الثانية وهو أن الأجر يفوق الأجر المحدد فإن ذلك يعنى زيادة الأهمية النسبية للوظيفة وعواملها وينبغى أن يحصل المعلم على الأجر الجديد الذي تحدد وفق هذه الطريقة •

(ب) تقدير الأجور الحافزة للمعلمين

– إعداد جداول الأجور الحافزة للمعلمين في ضوء مفاهيم الكفاية والفاعلية

إذا كان الأساس الذي تم إعداد جداول الأجور الثابتة في ضوءه هو تقييم الوظائف في النظام التعليمي لتحديد نقطة البدء بالنسبة لهذه الوظائف أو الأهمية النسبية لها في تحقيق أهداف التعليم ، فإن الأساس الذي يتم إعداد جداول الأجور الحافزة في ضوءه هو مفاهيم الكفاية والفاعلية للنظام التعليمي ، وطبقاً لهذا الأساس فإن فئة المعلمين يمكن محاسبتهم على مستوى الإنتاجية التعليمية خلال فترة زمنية تحدد تبعاً لطبيعة النظام التعليمي ، ويمكن قياس الإنتاجية التعليمية خلال فصل دراسي أو خلال عام دراسي في مرحلة من مراحل التعليم قبل الجامعي بل ولكل مدرسة من مدارسه من خلال التصور المقترح التالي:

- حصر نتائج امتحان الفصل الدراسي السابق لنفس مجموعة التلاميذ (اختبار قبلي) وعن الفصل الدراسي الذي سوف يتم المحاسبة عنه (اختبار بعدى) لمستوى التلاميذ كما يلى :
  - عدد التلاميذ الناجحين - مستويات نجاح كل منهم في كل مادة من المواد الدراسية
- تحديد عناصر الإنتاجية التعليمية كما يلى :
  - عدد الناجحين - عدد الراسبين (البعد الكمي)
  - مستويات النجاح والتقدم في المواد الدراسية (البعد الكيفي)
  - خلال الفصل الدراسي الأول (البعد ألزمني)
  - وفق معدلات الأنفاق المعيارية (البعد التكاليفى)
- تحديد جداول الأجور المستحقة للإنتاجية التعليمية المعيارية

حيث يتم تحديد الأجر المقابل لكل عنصر من عناصر الإنتاجية المعيارية كما يلى :

- الإنتاجية المعيارية الكمية

في ظل كثافة صفية مقبولة تربوياً ، وفى ظل ظروف فيزيقية تعليمية مناسبة ، وتوافر المستلزمات التعليمية والوسائل التعليمية المناسبة ٠٠الخ تتحدد الإنتاجية التعليمية المعيارية بنجاح عدد معين من التلاميذ من بين عدد من المقيدين بهذا الصف ويعتبر النجاح معيارياً حتى ولو كانت هناك نسبة من الراسبين ، وهى النسبة التى لايمكن تجنبها نظراً لظروف خارجة عن نطاق سيطرة المعلم وإدارة النظام (بطيىء التعلم ومنخفضي مستويات الذكاء٠٠الخ)

ويمكن تحديد الإنتاجية التعليمية المعيارية أساساً على مستوى كل مادة من المواد الدراسية وهى خطوة لازمة لتحديد الإنتاجية التعليمية الكيفية إذ أنها تحدد فقط التلاميذ الواجب تتبع مستويات تحصيلهم كما سوف يرد تباعاً ٠

- الإنتاجية التعليمية الكيفية

يمكن أن تؤخذ المستويات التحصيلية كأساس موضوعى لتحديد المستويات الكيفية للتلاميذ على مستوى كل مادة / حجرة دارسية / مدرسة / مرحلة تعليمية ٠٠الخ

وعند حساب الإنتاجية الكمية يتم تتبع المستويات التحصيلية للتلاميذ الناجحين بالنسبة لكل مادة دراسية ، ويمكن حساب نسبة الإنتاجية الكيفية أو المتوسط الكيفي للمستويات التحصيلية كما يلى :

متوسط الإنتاجية الكيفية لمادة ما = مجموع درجات التلاميذ الناجحين في مادة ما / مجموع الدرجات المعيارية للنجاح في المادة = ٪

ويمثل مجموع درجات التلاميذ الناجحين في مادة ما مستوى تحصيل هؤلاء التلاميذ إذا ما نسب إلى مجموع الدرجات الكلية(النهاية العظمى لنفس العدد والمادة) ، ويتم تحديد الأجر المناسب للإنتاجية الكيفية طبقاً الأساس السابق ٠

- الإنتاجية التعليمية التكاليفية

يتطلب حساب هذه الإنتاجية وجود نظام للتكاليف المعيارية وأخر للتكلفة الفعلية وعلى أساس مقارنة كل من تكاليف وحدات التكاليف (تلميذ / معلم / فصل/ مدرسة /٠٠الخ) يمكن أن يتحدد الأجر المستحق عن الإنتاجية التعليمية التكاليفية ، وفيما يلي ما يوضح في حالة المعلم كوحدة للتكاليف :

نسبة التكاليف الفعلية إلى المعيارية = تكلفة المعلم الفعلية خلال فترة المحاسبة / تكلفة المعلم المعيارية خلال فترة المحاسبة = ٪

ومن المتوقع أن نواجه بثلاث حالات كما يلي

الحالة الأولى : زيادة التكاليف الفعلية عن التكاليف المعيارية

الحالة الثانية : التكاليف الفعلية تساوى التكاليف المعيارية

الحالة الثالثة: التكاليف الفعلية تقل عن التكاليف المعيارية

يوضح تقرير التكاليف الأسباب التى أدت إلى كل حالة من الحالات السابقة وفى حالة التكاليف الفعلية أقل من التكاليف المعيارية يتقرر الأجر الحافز للمعلم عن طريق حصول المعلم على نسبة من الوفرفى التكاليف طبقاً لمعدلات إنتاجيته ٠

- الإنتاجية التعليمية الوقتية

إن أحد الأركان الأساسية للإنتاجية التعليمية هي إنجاز تعليم كم من التلاميذ وفق مستويات جودة تعليمية محددة وفى وقت محدد ، وهو ما يعنى استثمار الوقت المحدد افضل استثمار لإتمام التعلم وقد نواجه بثلاث حالات لأستخدام الوقت كما يلى :

الحالة الأولى : زيادة الوقت الفعلي للإنجاز عن الوقت المعيارى

وتكون هذه الحالة عندما ينجح عدد من التلاميذ فى امتحان الدور الأول ويرسب عدد منهم ، فيعتبر الوقت المستغرق في إعداد التلاميذ الراسبين لأمتحان الدور الثانى وقد زائد عن الوقت المعيارى للإعداد ، وفى حالة أسباب الرسوب الراجعة إلى ضعف كفاية الإجراءات من قبل المعلم نكون أمام بديلين :

الأول : لا يستحق المعلم الأجر عن الوقت المستغرق في التعليم وإلزامه بتقديم تعليم علاجي للتلاميذ الراسبين في الفترة بين امتحان الدور الأول والثاني ٠

الثاني : لا يستحق الأجر عن الوقت المستغرق في التعليم مع خصم فرق الوقت من انتاجيته٠

الحالة الثانية : عندما يتساوى الوقت الفعلي للتعليم مع الوقت المعياري ، يحصل المعلم على كامل النسبة المخصصة لأجر الإنجاز خلال الوقت المحدد ٠

الحالة الثالثة : عندما يقل الوقت الفعلي للتعليم عن الوقت المعياري

وتكون هذه الحالة وفق عدد من الصور كما يلي :

- إنجاز المقرر الدراسي في وقت أقل من المحدد واجتياز التلاميذ له ٠
- إنجاز المقرر الدراسة بالنسبة لبعض التلاميذ ٠
- تدريس مقرر إضافي لكل التلاميذ في الوقت الباقي بعد إنجاز المقرر الأساسي
- تدريس مقرر إضافي لبعض التلاميذ في الوقت الباقي بالنسبة لهم بعد إنجاز المقرر الأساسي

وتكون طريقة المحاسبة عن إنتاجية الوقت في الصور الأربعة السابقة وفق المعادلة التالية :

نسبة الوقت المستحق للمعلم = (الوقت المعيارى×عدد التلاميذ)-(الوقت الفعلى×عدد التلاميذ٪

الوقت المعياري للتلميذ ×عدد التلاميذ

وناتج هذه النسبة يضرب في فئة الأجر المحدد للإنتاجية عن الوقت للمعلم ٠

- تحديد الأجر المستحق للمعلم عن الإنتاجية التعليمية الكلية كما يلي :

عناصر الإنتاجية التعليمية	نسبة الإنجاز المحقق	فئة الأجر لوظيفة معلم	إجمالي المستحق عن عناصر الإنتاجية
١) الإنتاجية الكمية	٪		
٢) الإنتاجية الكيفية	٪		
٣) الإنتاجية التكاليفية	٪		
٤) الإنتاجية الوقتية	٪		
إجماليات			

السابق حساب المستحق لفئة المعلم عن الإنتاجية التعليمية بعناصرها الأربعة ويمكن إجراء نفس المحاسبة لفئة المعلم الأول /٠٠الخ

(ج) التكاليف التقديرية لنظام الأجور (الأساسية /الحافزة /الترقيات)

سوف يتم عرض ثلاث سيناريوهات للتكاليف التقديريـة لنظـام الأجـور الفعـال طبقـاً للفرضيات السابق الإشارة إليها بالنسبة لكل سيناريو وذلك لتوفير بدائـل متعـددة أمـام صناعـة القرار التعليمي كمايلى :

موازنة الأجور التعليمية طبقاً للسيناريو الأمتدادى

خلال الفترة (٢٠٠٢/٢٠٢٢)

مليار جنيه جدول رقم (١٢)

سنوات الهدف	جملة الأجور	أ. دورية أساسية	أ. دورية متغيرة	أجور حافزة	تكاليف ترقيات
٩٨/٩٧	٣ر٢٧٩	١ر٦٤٠	ر٦٥٦	ر٨٢٠	ر١٦٤
٢٠٠٧/٦	٦ر٢٠٥	٣ر١٢٤	١ر٢٥٠	١ر٥٦٢	ر٣١٢
٢٠١٢/١١	٧ر٩٥٠	٣ر٧٤٩	١ر٥٩٠	١ر٩٨٧	ر٣٩٧
٢٠١٧/١٦	٩ر٥٤٠	٤ر٧٧٠	١ر٩٠٨	٢ر٣٨٥	ر٤٧٧
٢٠٢٢/٢١	١١ر١٢٩	٥ر٥٦٤	٢ر٢٢٥	٢ر٧٨٢	ر٥٥٦

الموازنة السابقة توضح مايلى :

- تزايد أجور المعلمين بأنواعها من ٢ر٣مليارجنيه سنة الأساس الـى١ر١١ مليـار جنيـه فـي نهاية التخطيط وقد تمت هذه الزيادات وفق المعدلات السائدة في فترة التسعينيات ، ومـن ثـم فمن المتوقع أن تظل هذه الأجور غير كافية لتحقيق مستوى معيشة لائق للمعلمين خاصـة مـع توقع معدلات عالية من زيادات الأسعار •

- الأجور الدورية المتغيرة مخصصة لمواجهة زيـادة أعبـاء المعيشـة ، وهـى غيـر كافيـة فـي ضوء ما سبق الإشارة إليه من معدلات التضخم •

- الأجور الحافزة طبقاً لنظام الحوافز الراهن (جماعيـة) غيـر مرتبطـة بالإنتاجيـة التعليميـة وتتزايد بمعدل يقترب من ١٧٨٪ من سنة الأساس وتتضمن مكافأة الامتحانات بنفس مقرراتها

_ أجور الترقيات أو الأثار المترتبة على الترقى تزايدت طبقاً لنفس المعدلات السابقة مما يشير إلى إحتمال كبير لعودة ظاهرة الرسـوب الوظيفي خـلال فـترة التخطيـط وفـى نهايتـه لضعـف كفاية الإجراءات الخاصة بالحد من زيادة أعداد الموظفين وإدخال تكنولوجيـا الإدارة التعليميـة في كافة المستويات التنظيمية ، وبقاء نسبة الترقى على ماهى عليـه دون اللجـوء إلـى تخطيـط المسار الوظيفي للعاملين بالنظام التعليمي ، وبخاصـة المعلميـن ، وفـى التحليـل النـهائي تظـل مستويات الأجور السابقة عاجزة عن جذب العناصر ذات الكفـاءة أو الاحتفـاظ بهـا فـي النظـام التعليمي مما يجعل معدل دوران العمل مرتفع نسبياً وما يسببه ذلك من فقد فـى التكـاليف كـان مـن الممكـن تجنـب نسبة كبيـرة منـه واستثمار ه فـى الفـرص البديلـة فيمـا لوتـم تطويـر نظـام الأجور •

موازنة الأجور التعليمية طبقاً للسيناريو الإصلاحي
خلال الفترة (٢٠٠٢/٢٠٢٢)

مليار جنيه   جدول رقم (١٣)

سنوات الهدف	جملة الأجور	أ.دورية أساسية	أ. دورية متغيرة	أجور حافزه	تكاليف ترقيات
٩٨/٩٧	٣٫٢٧٩	١٫٦٤٠	٦٥٦ر	٨٢٠ر	١٦٤ر
٢٠٠٧/٦	٧٫٨٤٤	٣٫٩٢٢	١٫٤١٢	١٫٩٦١	٥٤٩ر
٢٠١٢/١١	١٠٫٩٣٩	٤٫٤٦٩	١٫٩٦٩	٢٫٧٣٥	٧٦٦ر
٢٠١٧/١٦	١٢٫٨٥٠	٦٫٤٢٥	٢٫٣١٣	٣٫٢١٢	٨٩٩ر
٢٠٢٢/٢١	١٣٫٩٣٠	٦٫٩٦٥	٢٫٥٠٧	٣٫٤٨٢	٩٧٥ر

الموازنة السابقة توضح مايلى :

- تزايد أجور المعلمين بأنواعها من ٢ر٣ مليار جنيه سنة الأساس إلى ٩ر١٣ مليار جنيه في نهاية سنوات التخطيط ، وتبعاً لذلك فقد تزايدت جميع أنواع الأجور المكونة لهذه الجملة .

_ تحسنت زيادات الأجور الدورية الأساسية نتيجة للإصلاح الجزئي في هيكل أجور ومرتبات المعلمين ، وتزايدت الأجور الدورية المتغيرة بمعدلات تقترب من معدلات التزايد في مستويات الأسعار وإن ظلت هناك فجوة بينهما ترجع إلى ضعف العلاقة بين هيكل الأجور والمرتبات للعاملين بالقطاع التعليمي ومستويات الأسعار فكل منهما يخضع لقرارات مختلفة ، ويعد التزايد في الأجور المتغيرة من قبيل القرارات الإصلاحية لمستويات الأجور في قطاعات الخدمات الأساسية ومنها قطاع التعليم قبل الجامعي .

- يتضمن الإصلاح الأخرى زيادة مخصصات المزايا العينية للعاملين بالتعليم لمواجهة بعض المتطلبات المهنية في التعليم الفنى وبخاصة التعليم الصناعى ، بينما ظل نظام التأمينات الاجتماعية على ما هو عليه .

- ظلت نسبة تزايد الأجور الحافزة على ما هي عليه على الرغم من زيادة الرقم المطلق للأجور الحافزة سنوياً من ٨٢٠ مليون جنيه سنة الأساس إلى ٤٨٢ر٣ مليار جنيه في نهاية التخطيط ، ويعد ذلك تحسن نسبى في مستويات الأجور الحافزة ، وما زال نظام الحوافز الجماعية هو النظام الأساسي للتحفيز على الأداء .

- تحسنت نسبة الأجور المخصصة لمواجهة تكاليف الترقيات لتصل إلى ٧٪ من جملة أجور المعلمين وذلك لتغطى حالا أكثر من المستهدفين للترقية ، ولكن هذه النسبة مازالت قاصرة عن الوفاء بكل متطلبات الترقيات المستهدفة مما أوجد نسبة من العاملين تأخر موعد ترقياتها عن المواعيد المحددة قانوناً .

موازنة الأجور التعليمية طبقاً للسيناريو الأبتكارى

خلال الفترة (٢٠٠٢/٢٠٢٢)

مليار جنيه جدول رقم (١٤)

سنوات الهدف	جملة الأجور	أ. دورية أساسية	أ. دورية متغيرة	أجور حافزة	تكاليف ترقيات
٩٨/٩٧	٣٫٢٧٩	١٫٦٤٠	٦٥٦ر	٨٢٠ر	١٦٤ر
٢٠٠٧/٦	١٢٫٥٥٠	٦٫٢٧٥	١٫٢٥٥	٣٫١٣٧	١٫٨٨٢
٢٠١٢/١١	١٥٫٨٥٥	٧٫٩٢٧	١٫٥٨٥	٣٫٩٦٤	٢٫٣٧٨
٢٠١٧/١٦	١٩٫٤٩٠	٩٫٧٤٥	١٫٩٤٩	٤٫٨٧٢	٢٫٩٢٣
٢٠٢٢/٢١	٢٢٫٤٠٠	١١٫٢٠٠	٢٫٢٤٠	٥٫٦٠٠	٣٫٣٦٠

الموازنة السابقة توضح مايلى :

- تزايدت الأجور التعليمية من ٢ر٣ مليار جنيه سنة الأساس الى ٣ر٢٢مليار جنيه سنة الهدف ، وقد جاءت الزيادة السابقة كنتيجة لربط كل من الأجور الأساسية والمتغيرة بمستويات الأسعار المتوقع سيادتها خلال فترة التخطيط في محاولة للحفاظ على مستوى الدخل الحقيقي للعاملين بقطاع التعليم ٠

- تزايدت الأجور الحافزة من ٨٢٠ مليون جنيه سنة الأساس إلى ٦ر٥ مليار جنيه في نهاية التخطيط وذلك نتيجة لتحقيق الأرتباط بين الإنتاجية التعليمية والأجور الحافزة واستخدام العديد من أنواع الحوافز لتنمية جودة هذه الإنتاجية وفق معايير محددة ٠

- تزايدت تكاليف مواجهة الترقيات لتصل إلى ١٥٪ من جملة الأجور لمواجهة كل حالات الترقية المستهدفة نتيجة لتخطيط المسار الوظيفي والقضاء على ظاهرة الرسوب الوظيفي ٠

وفيما يلي :

مقارنة التكاليف الإجمالية لتطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين

خلال الفترة (٢٠٠٢/٢٠٢٢)

مليار جنيه جدول رقم (١٥)

سنوات الهدف	السيناريو الامتدادي	السيناريو الإصلاحي	السيناريو الابتكارى
٢٠٠٧/٦	٦٫٢٧٤	٧٫٨٦٩	١٢٫٥٧٥
٢٠١٢/١١	٧٫٩٦٢	١٠٫٩٥١	١٥٫٨٦٧
٢٠١٧/١٦	٩٫٥٥٣	١٢٫٨٦٣	١٩٫٥٠٣
٢٠٢٢/٢١	١١٫١٤٣	١٣٫٩٤٤	٢٢٫٤١٤

المقارنة السابقة توضح مايلى :

- تزايد تكاليف تطبيق كل من السيناريو الإصلاحي والأبتكارى عن الأمتدادى لتطوير نظم رعاية المعلمين ويرجح البحث السيناريو الابتكارى لزيادة عوائده وتحقيقه لأهداف التعليم قبل الجامعي في مصر (مخرجات تعليمية وفق معايير جودة محددة مجتمعياً) ٠

ثانياً : السيناريوهات المقترحة لتمويل تطوير نظم رعاية المعلمين اقتصادياً

جملة التمويل ومصادره وإدارته طبقاً للسيناريو الأمتدادى

خلال الفترة (٢٠٠٢/٢٠٢٢)

مليار جنيه جدول رقم (١٦)

السنوات	جملة	الموازنة العامة	الجهود الذاتية	المنح	القروض	أجور إدارة	أجور معلمين	باب(١)	باب(٢)	باب(٣)	باب(٤)
٩٨/٩٧	٣٫٢٨١	٢٫٦٩٠	٩٨ر	١٦٤ر	٣٢٨ر	٣٫٢٦٠	٣٫٢٨١	٦٫٥٧١	١٫٣٢٧	١٫٨٤٩	٣ر
٢٠٠٧/٦	٦٫٢٧٤	٥٫١٤٥	١٨٨ر	٣١٤ر	٦٢٧ر	٦٫٥٢٥	٦٫٢٧٤	١٢٫٧٩٩	٢٫٥٨٤	٢٫٢٣٧	٣ر
٢٠١٢/١١	٧٫٩٦٢	٦٫٥٢٩	٢٣٩ر	٣٩٨ر	٧٩٦ر	٨٫٢٨٠	٧٫٩٦٢	١٦٫٢٤٢	٣٫٢٧٩	٣٫٨٣٩	٤ر
٢٠١٧/١٦	٩٫٥٥٣	٧٫٨٣٣	٢٨٦ر	٤٧٨ر	٩٥٥ر	٩٫٩٣٥	٩٫٥٥٣	١٩٫٤٨٨	٣٫٩٣٥	٣٫٠٤٧	٥ر
٢٠٢٢/٢١	١١٫١٤٣	٩٫١٣٧	٣٣٤ر	٥٥٧ر	١٫١٤٣	١١٫٥٨٩	١١٫١٤٣	٢٢٫٧٣٢	٤٫٧٥٠	٣٫٩٧٤	٦ر

الموازنة التمويلية السابقة توضح مايلي:

- تزايد جملة تمويل أجور المعلمين من ٢ر٣ مليار جنيه سنة الأساس الى١٤٣ر١١ مليار جنيه في نهاية التخطيط وفق معدلات التمويل السائدة في فترة التسعينات وبالتالي بقاء مستويات الأجور كما هي .
- توزعت مصادر تمويل لجملة أجور المعلمين بين الموازنة العامة للدولة ٨٢٪ من الجملة ، والجهود الذاتية ٣٪ ، والمنح ٥٪ والقروض ١٠٪ من جملة التمويل مما يعنى الأعتماد على الموازنة كمصدر أساسى لتمويل التعليم .
- وقد تم تخصيص التمويل السابق بين الأجور ٣ر٧٢٪ من الجملة ، والمستلزمات التعليمية ٧ر١٤٪ من الجملة ، والأنفاق الأستثمارى ٧ر١٢٪ من الجملة ،و ٣ر ٪ من الجملة لخدمة القروض .
- تحصل إدارة التعليم على أكثر من ٥٠٪ من جملة الأجور التعليمية مما يؤثر سلباً على الوعاء الأجرى الموزع على المعلمين وهم الأكثرية العددية مما يعنى في النهاية انخفاض المتوسط العام لأجر المعلم .

جملة التمويل ومصادره طبقاً للسيناريو الإصلاحي
خلال الفترة (٢٠٠٢/٢٠٢٢)

مليار جنيه   جدول رقم (١٧)

السنوات	حلة	الموازنة العامة	الجهود الذاتية	المنح	القروض	أجور الإدارة	أجور المعلمين	باب (١)	باب (٢)	باب(٣)	باب (٤)
٩٨/٩٧	٣٫٢٨١	٢٫٦٩٠	٫٩٨	٫١٦٤	٫٣٢٨	٣٫٢٦٠	٣٫٢٨١	٦٫٥٧١	١٫٣٢٧	١٫٨٤٩	٫٣
٢٠٠٧/٦	٣٫٨٦٩	٥٫٩٠٢	٫٥٥١	٫٦٣٠	٫٧٨٧	٦٫٤٣٨	٧٫٨٦٩	١٤٫٣٠٧	٢٫٠٩٨	٢٫٤٨٠	٫١٩١
٢٠١٢/١١	١٠٫٩٥١	٨٫٢١٣	٫٧٦٦	٫٨٧٦	١٫٠٩٥	٨٫٩٦٠	١٠٫٩٥١	١٩٫٩١١	٢٫٩٢٠	٣٫٤٥١	٫٢٦٥
٢٠١٧/١٦	١٢٫٨٦٢	٩٫٦٤٧	٫٩٠٠	١٫٢٩٢	١٫٢٨٦	١٠٫٥٢٤	١٢٫٨٦٣	٢٣٫٣٨٧	٣٫٤٣٠	٤٫٠٥٣	٫٣١٢
٢٠٢٢/٢١	١٣٫٩٤٤	١٠٫٤٥٨	٫٩٧٦	١٫١١٦	١٫٣٩٤	١١٫٠٨٧	١٣٫٩٤٤	٢٥٫٠٣١	٣٫٦٧١	٤٫٣٣٩	٫٣٣٤

الموازنة التمويلية السابقة توضح مايلى :

- تزايد جملة التمويل وفق معدلات إصلاحية نتيجة لتزايد تكاليف إصلاح نظم رعاية المعلمين خلال فترة التخطيط (التوسع في الأجور والحوافز والترقيات)

- توزعت مصادر التمويل بين الموازنة العامة للدولة ٧٥٪ من الجملة ، ووصلت الجهود الذاتية إلى ٧٪ من الجملة ، ووصلت المنح إلى ٨٪ من الجملة ووصلت القروض إلى ١٠٪ من الجملة مما يعنى التقليل النسبى من الاعتماد على الموازنة العامة للدولة وتنشيط المشاركات والمنح والقروض كمصادر للتمويل ٠

- تحسنت إدارة تخصيص التمويل التعليمى نسبياً فقد خصص للأجور ٧٥ ٪ من جملة التمويل ، وحصلت المعلمين على ٥٥٪ من جملة الأجور بينما حصلت إدارة التعليم على ٤٥٪ من جملة الأجور مما يعنى التحسن النسبي في متوسط أجر المعلم وتوزعت ال٢٥٪ بين المستلزمات التعليمية والأنفاق الاستثماري ، نتيجة لأتجاه معظم الزيادات في التمويل إلى مواجهة الألتزام الأجرى للعاملين بالتعليم قبل الجامعي ٠

جملة التمويل ومصادره وأدارته طبقاً للسيناريو الابتكارى
خلال الفترة (٢٠٠٢/٢٠٢٢)

جدول رقم (١٨) مليار جنيه

السنوات	جملة	الموازنة العامة	الجهود الذاتية	المنح	القروض	أجور الإدارة	أجور المعلمين	باب (١)	باب (٢)	باب (٣)	باب (٤)
٩٨/٩٧	٣٫٢٨١	٢٫٦٩٠	٩٨ر	١٦٤ر	٣٢٨ر	٣٫٢٩٠	٣٫٢٨١	٣ر٥٧١	١ر٣٢٧	١٫٨٤٩	٣ر
٢٠٠٧/٦	١٢ر٥٧٥	٨ر١٧٣	١ر٢٥٨	١ر٢٥٨	١ر٨٨٦	٤ر١٩٢	١٢ر٥٧٥	١٦ر٧٦٧	٣ر٨٦٩	٤ر٩٠١	٢٥٨ر
٢٠١٢/١١	١٥ر٨٦٧	١٠ر٣١٤	١ر٥٨٧	١ر٥٨٧	٢ر٣٨٠	٥ر٢٨٩	١٥ر٨٦٧	٢١ر١٥٦	٤ر٨٨٢	٦ر١٨٤	٣٢٦ر
٢٠١٧/١٦	١٩ر٥٠٣	١٢ر٦٧٠	١ر٩٥٠	١ر٩٥٠	٢ر٩٢٥	٦ر٥٠١	١٩ر٥٠٣	٢٦ر٠٠٤	٦ر٠٠٠	٧ر٦٠١	٤٠٠ر
٢٠٢٢/٢١	٢٢ر٤١٤	١٤ر٥٦٩	٢ر٢٤١	٢ر٢٤١	٣ر٣٦٢	٧ر٤٧١	٢٢ر٤١٤	٢٩ر٨٨٥	٦ر٨٩٦	٨ر٧٣٧	٤٦٠ر

الموازنة التمويلية السابقة توضح مايلى :

-تزايد جملة التمويل لأجور المعلمين من٢ر٣ مليار جنيه سنة الأساس إلى ٤ر٢٢ مليار جنيه في نهاية التخطيط وذلك نتيجة زيادة تكاليف تطوير نظم الأجور والترقيات والحوافز وربط التحسن فى الإنتاجية التعليمية بها .

- تنوعت مصادر التمويل حيث ساهم مصدر جديد وهو الاقتراض الداخلي المحلى بما يوازى النسبة ١:٢ من القروض الأجنبية ويتميز هذا المصدر بقلة تكاليف خدمة الدين وتحرره من اشتراطات المقرضين ، وقد تحسنت كفاية المصادر التمويلية الأخرى حيث أنخفضت نسبة الأعتماد على الموازنة العامة للدولة إلى ٦٥٪ من الجملة بينما كانت أزيد من ٨٠٪ سنة الأساس بينما زاد تفعيل الجهود الذاتية لتمويل التعليم ونتيجة الاتجاه ناحية تنمية مساهمات القطاع الخاص لاستيعاب شرائح جديدة من الطلاب وصلت إلى ١٠٪ من الجملة وزادت المنح الغير مشروطة إلى ١٠٪ من الجملة .

- تحسن تخصيص الموارد التمويلية فقد حصلت أجور على ٦٥٪ من جملة التمويل بينما توزعت هذه النسبة بين المعلمين (٧٥٪) والإدارة (٢٥٪) نتيجة الاستغناء عن العمالة الإدارية الزائدة وإدخال تكنولوجيا الإدارة التعليمية بكثافة عالية وتبسيط إجراءات العمل الإداري ، مما يعنى في التحليل النهائي تحسن متوسط اجر المعلم ليكفى متطلباته ويحقق أهداف نظام الأجور التعليمية وأهداف النظام التعليمي ، وتحسن لذلك تخصيص المستلزمات والأنفاق الاستثماري .

المحور الثالث : أهم نتائج البحث ومقترحاته لتطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين

أولاً : أهم نتائج البحث

١- النظم المجتمعية المؤثرة في نظام التعليم قبل الجامعي

(أ) السياسة التعليمية : أعلن الخطاب السياسي عن اهتمامه بالتعليم كمشروع قومي خلال حقبة التسعينيات ، وقد أفصحت السياسة التعليمية عن ضرورة إصلاح التعليم قبل الجامعي وبخاصة أحوال المعلمين ، غير أن الجهود المبذولة تحتاج إلى تخطيط بعيد المدى وشامل لتقليل الفجوة بين ما هو معلن وبين ما هو كائن ٠

(ب) النظام الاقتصادي : أثرت السياسات الاقتصادية التي انتهجت في حقبة التسعينيات على حجم وكفاءة الأنفاق العام على الخدمات الأساسية ومنها التعليم ، كما أثرت تلك السياسات سلباً على محدودي الدخل في مصر ومنهم المعلمين ٠

(ج) النظام التشريعي : تؤثر التشريعات القائمة على نظم رعاية المعلمين سلباً فهي شديدة العمومية لا تراعي خصوصية مهنة التعليم وطبيعتها ، وقد تم صياغتها في ظروف مجتمعية مغايرة مما يدعوا إلى تقرير قصورها عن الوفاء باحتياجات المعلمين من العمل ٠

(د) النظام الاجتماعي : أدت مجمل الظروف المجتمعية السابقة ، وغياب السياسة الاجتماعية الفاعلة إلى تدني المكانة الاجتماعية للمعلمين وألجاءتهم إلى ممارسات مهنية سلبية ، مما أبرز الحاجة الشديدة إلى تطوير نظم رعايتهم اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ، حيث تأثرت المكانة الاجتماعية للمعلمين سلباً بالأوضاع الاقتصادية ، حيث أن المرتب الناتج من العمل بمهنة التعليم غير مجزي بالنسبة لغيرها من المهن ، ولا ينتج مرتب المعلم مستوى معيشة كريمة مما أضطر المعلم إلى الدروس الخصوصية بالرغم من أنها تقلل من تقدير الناس له٠ (١٤٤)

٢- نظم رعاية المعلمين اقتصادياً

(أ) نظام الاختيار والتعيين والنقل : كشفت الدراسة التقويمية عن عدم وجود تخطيط إستراتيجي أو طويل المدى للإحتياجات من المعلمين مما أدى إلى مايلي :

- وجود عجز وزيادة في العديد من التخصصات وفي نفس المحافظة ، وفي نفس التخصص٠
-ضعف كفاية وكفاءة نظم اختيار وتعيين المعلمين الجدد ، إذ ينعدم استخدام الاختبارات المقننة للكشف عن مدى صلاحية المعينين الجدد للمراحل التعليمية والتخصصات التي سيتم تعينهم بها ، وتعيين معلمي الضرورة ممن تتعدد مصادر إعدادهم ، وينقصهم الإعداد التربوي ، وتعيين العديد من المعلمين لتدريس تخصصات لم يتم إعدادهم لتدريسها ٠
- ضعف كفاءة وظيفة التنسيق في إحداث التوازن الكمي في هيكل المعلمين سواء على داخل

المحافظة الواحدة أو داخل التخصص الواحد ، وإتباع سياسات وقواعد للنقل المكاني والوظيفي تؤدى إلى ارتفاع معدل دوران العمل وهجرة العناصر المؤهلة أكاديمياً وتربوياً من العمل في المدارس الحكومية ، وما يترب على ذلك من ضعف وكفاءة هذه المدارس .

(ب) نظام قياس وتقويم كفاءة المعلمين : يستخدم تقرير الكفاية السنوي الموحد لجميع المعلمين ، ويعد بمعرفة مدير أو ناظر المدرسة وبمساعدة موجه المادة ، ولا يتم استخدام الوسائل الحديثة في قياس وتقويم المعلمين ، وبضعف تأثير هذا التقرير في إحداث الرضا عن المهنة أو الإحساس بالانتماء إلى النظام التعليمي لبعده عن الموضوعية في القياس ، ويضعف عن أن يكون أداة للتنمية المهنية ، ' إن تطبيق قانون رقم ٤٧ لسنة١٩٧٨ فيما يتصل بتقييم أداء العاملين يعد قاصراً وبالذات في مجال تكوين مقاييس تقييم الأداء وكذلك لا توجد برامج لتقييم الأداء أو لتدريب من يتولون عمليات التقييم ..'' .(٦٦)

(ج) نظام الأجور والمرتبات : يوجد إختلال في هيكل تكاليف التعليم حيث يخصص للأجور التعليمية وحدها (٨٤٪) من جملة التمويل ، وتحصل إدارة التعليم على ما يزيد عن (٥٠٪) من جملة الأجور مما يؤدى إلى انخفاض متوسط أجر المعلمين وهم الأغلبية في النظام والفئة الحاكمة ، بينما يخصص لكل من المستلزمات والأنفاق الاستثماري والتحويلات النسبة الباقية.، ويعتمد هيكل الأجور التعليمية على جدول الرواتب ذي الدرجات الثابته ، وترتبط الزيادة في الراتب بسنوات الخبرة والمؤهل الدراسي ، مما أوجد إختلال في هيكل أجور المعلمين ، وإنخفاض مستوى الدخل المتاح مما يمثل ضغط يدفع المعلمين في اتجاه الممارسات المهنية السلبية ، أو ترك المهنة إلى مهن وحرف أخرى ، أو الجمع بين المهنة وحرفة أخرى ..الخ .

- تؤثر الضرائب المستقطعة من الأجور على مستوي الدخل المتاح للإنفاق ، كما تعد فئة المعلمين من الفئات التى تتحمل آثار العبء الضريبي المرحل لها من الفئات المجتمعية الأخرى الأكثر قدرة اقتصادية منها ، وتؤثر الارتفاعات المتتالية والزاحفة في مستويات الأسعار على مستوى الدخل الحقيقي للمعلمين ، وتعد فئة المعلمين من الفئات التى تتأثر بشكل حاد بأى ضريبة جديدة تفرض نظراً لمحدودية دخلها ، ومن المعلوم "ان المرتبات تؤثر على أداء المعلم داخل الفصل إلى حد ما ".(٤٠)

- تقل مرتبات المعلمين في التعليم قبل الجامعي المصري كثيراً عن مثيلاتها في الدول التى لها نفس الظروف التنموية التى تمربها مصر ، مما يعنى ضعف المكانة الأقتصادية للمعلمين، وما لذلك من آثار سلبية على شعور المعلمين بالرضا عن المهنة ، وإحساسهم بالانتماء إلى النظام التعليمى ومما يؤدى اليه ذلك من إضعاف لأداءهم المهنى والمجتمعى .

(د) نظام الأجور الحافزة : يتميز بالعمومية الشديدة حيث يطبق على كل العاملين بالدولة وبشكل جماعي ، ولا توجد علاقة واضحة بين مستويات الاداء التعليمي للمعلمين ونظام الحوافز المطبق بالتعليم قبل الجامعي . ويؤدى ضعف كفاية المخصصات المالية إلى صرف الأجور الحافزة للمعلمين خلال شهور الدراسة فقط ، بينما توجد فئات أخرى تصرف الأجر الحافز طوال العام (الموجهين) ، وتوجد نظم حوافز خاصة بالعاملين في المدارس التجريبية وأخرى خاصة بالعاملين في مدارس التربية الخاصة ، حيث يزيد الأجر الحافز فيها عن الأجر الحافز في المدارس الحكومية العادية بكثير .

- لايتم صرف بدل طبيعة عمل لمهنة التعليم رغم ما لهذه المهنة من طبيعة وخصوصية تستوجب ضرورة تقرير هذا البدل مقارنة بالمهن التى تقرر لها هذا البدل .

(هـ) نظام الترقيات : لا يوجد تخطيط للمسار الوظيفي بالتعليم قبل الجامعي وبخاصة للمعلمين ، مما أوجد ظاهرة الرسوب الوظيفي بين فئة المعلمين ، ويضعف الارتباط بين الترقية لوظيفة أعلى وبين الإنتاجية التعليمية لهذه الوظيفة بالنسبة لفئة المعلمين لأعتماد الترقية بينهم على معيار الأقدمية وبخاصة في الوظائف التى تقع في المراحل الأولى للمسار الوظيفي ، وهى الوظائف التى يناط بها تحقيق أهداف التعليم .

- ومن خلال ما سبق يمكن تقرير ضعف كفاية وكفاءة وفعالية نظم رعاية المعلمين اقتصاديا ، سواء كانت نظم رعاية غير مباشرة وهى نظم رعاية القدرة المهنية (الاختيار والتعيين والنقل وقياس وتقويم الكفاءة) أو نظم رعاية مباشرة وهى نظم رعاية القدرة المالية (الأجور والمرتبات والحوافز والترقيات) .

- الشعور الرضا عن المهنة والإحساس بالانتماء للنظام التعليمي : أثر ضعف كفاية وكفاءة وفعالية نظم الرعاية السابقة على الشعور بالرضا عن المهنة والإحساس بالانتماء للنظام التعليمي لدى المعلمين (حيث توجد علاقة قوية بينهما - الدراسة الميدانية)، كما يمكن التقرير بأن مجمل الظروف السابقة قد أدت إلى سوء أحوال المعلمين وأعاقتهم عن أداء أدوارهم في إكساب طلابهم القيم الاجتماعية الإيجابية والجائهم إلى الدروس الخصوصية حتى شاعت كمحاولة لتحسين تلك الأحوال .(١٢٨) كما أوجدت مجموعة من المشكلات تقف وراء عدم قيام المعلمين بالدور الثقافي المطلوب منهم منها المشكلات الاقتصادية . (١٤١)

-كما أدى ضعف الشعور بالرضا عن المهنة والشعور بالانتماء إلى النظام التعليمي لدى المعلمين إلى ضعف فعالية أداء المعلمين لأدوارهم المهنية والبيئية والمجتمعية والقومية والعالمية (الدراسة الميدانية) .

ثانياً : أهم مقترحات البحث

١- النظم المجتمعية المؤثرة في نظام التعليم قبل الجامعي

(أ) السياسة التعليمية : ضرروة اتخاذ القرارات اللازمة لدفع الإصلاح التعليمي ليصل إلى مستوى التطوير التعليمي ، وبخاصة فيما يتصل بأحوال المعلمين ، والأحوال الاقتصادية على وجه الخصوص ، وأن يتزامن تطوير الإدارة التعليمية بكافة مستوياتها مع تطوير نظم رعاية المعلمين، وإتخاذ الإجراءات وإيجاد الأليات التى من شأنها تفعيل مشاركة المعلمين في صياغة السياسة التعليمية ٠

(ب) النظام الاقتصادي : ضرورة أتباع سياسات مالية ونقدية بديلة ، تؤدى إلى زيادة تخصيص الأنفاق العام على الخدمات الأساسية ومنها التعليم ، وتقليل الآثار الضاغطة على محدودي الدخل ، وبخاصة التضخم النقدي ٠

(ج) النظام التشريعي : ضرورة إعادة صياغة قانون التعليم رقم ١٣٩ ، وتعديلاته ليتضمن صراحة جوانب الرعاية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للعاملين بمهنة التعليم ٠

- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفعيل قانون المحليات وتفويض السلطات اللازمة لمديريات التربية والتعليم لمباشرة نظم رعاية المعلمين ٠

- تفويض السلطات اللازمة لمجالس إدارات المدارس لتحقيق أهدافها ، والمحاسبة على أساس تلك الأهداف ، ومتابعة للإنجاز على أن يمثل المعلمين في هذه المجالس حسب تركيبهم النسبى في المدارس ٠

(د) النظام الاجتماعي : إيجاد الأليات واتخاذ القرارات التى من شأنها تنمية المكانة الاجتماعية للمعلمين في النسق الاجتماعي ٠

- تحسين صورة المعلمين في وسائل الأعلام ، والتركيز فيها على القدوة الحسنة ، والمبادرات الناجحة لمشاركات المعلمين في قضايا المجتمع ٠

- اتخاذ الإجراءات الرادعة لفئة المعلمين التى تصر على الممارسات المهنية غير السوية ٠

- تفعيل دور نقابة المهن التعليمية في رعاية المعلمين وتكاملها مع إدارة التعليم في هذاالمجال

٢- نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين

(أ) نظام الاختيار والتعيين والنقل : ضرورة أتباع أسلوب التخطيط الإستراتيجي أو طويل المدى لتحديد احتياجات التعليم قبل الجامعي من المعلمين كمياً وكيفياً ٠

- مشاركة إدارة التعليم في الجهود الرامية إلى توحيد مصادر إعداد المعلم ، وتفعيل التنسيق بينها وبين مصادر الإعداد القائمة وموافاة تلك المصادربأحتياجات التعليم المستقبلية من المعلمين ، ونتائج دراستها للمشكلات الميدانية والتى يمكن أن يكون لتلك المصادر دور في وجودها ، أوفى حلها ٠

- ضرورة تصميم وتطبيق اختبارات للكفايات المعلمين الجدد للتعرف على قدراتهم ومدى ملائمة مستوى إعدادهم للتدريس في مراحل التعليم قبل الجامعي ، بل وفي صف من صفوف تلك المراحل بهدف وضع المعين في المكان المناسب الذي يهيئ له تنمية مهنية ، واللجوء إلى سياسة التعيين من داخل النظام أولاً وتوفير البرامج التحويلية اللازمة لذلك •

- ضرورة تحقيق التوازن في مراعاة ظروف المعلم وظروف العمل عند اتخاذ قرارات النقل أو الانتداب ، وان يكون في الوقت المناسب للمعلم ، مع وضع نظام حافز لتحقيق التوازن الجغرافي للمعلمين بحيث تصبح المناطق التي بها عجز جاذبة للمعلمين •

- ضرورة تفعيل وظيفة التنسيق للمراحل التعليمية في مديريات التربية والتعليم ومراجعة السياسات والقواعدالادارية السارية بشأن التعين والنقل لإيجاد سياسات وقواعد بديلة تحقق التوازن الكمي والكيفي في هيكل المعلمين •

(ب) نظام قياس وتقويم كفاءة المعلمين : ضرورة إشراك المعلمين في صياغة الطرق اللازمة لقياس وتقويم كفاءتهم ، وتطبيق الطرق الحديثة في التقويم والقائمة على الأسس الموضوعية لما تتميز به من تحقيق للعدالة في القياس والتقويم وزيادة عوامل الرضا لدى المعلمين •

(ج) نظام الأجور والمرتبات: ضرورة وجود نظام خاص للاجور التعليمية يوفر مايلي :

- التوازن بين الأجور التعليمية وباقي تكاليف التعليم ، والتوازن بين مكونات الأجور (النقدية والمزايا العينية والمزايا التأمينية) ، وتحقيق التوازن بين مرتبات المعلمين ومرتبات إدارة التعليم ، ويحقق العدالة بين الدخل من المهنة والدخل من المهن الاخرى في المجتمع •

- إعادة النظر في المعاملة الضريبية للمعلمين لتخفيف عبء ضريبة الدخل عليهم ، وبحث تقرير إعفاءات خاصة بهم •

- زيادة مخصصات المزايا العينية اللازمة لمزاولة المهنة وبخاصة لمعلمي التعليم الفني ، لتكون كافية لمساعدة المعلمين على الأداء وتعويض المعلمين عن أضرار ومخاطر المهنة •

- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفعيل دور لجنة الشئون الصحية بنقابة المهن التعليمي وفقاً لأختصاصاتها • وبحث تطوير مستوى الخدمات الصحية التي تقدم بمعرفة نظام التأمين الصحي ، وبحث إيجاد بدائل له أكثر فعالية في تقديم الخدمة الصحية للمعلمين •

- إعادة النظر في نظام التأمينات الاجتماعية لتوفير الرعاية التالية :

- وجود تأمين ضد البطالة لأى سبب من الأسباب ، أن يحقق المعاش المنصرف وقت التقاعد هدف المحافظة المكانة الاقتصادية والاجتماعية ، ويتم تقديم خدمات الإحالة للمعاش بالتعاون مع لجنة صندوق المعاشات بنقابة المهن التعليمية وإدارة المعاشات بجهة العمل بحيث تضمن الإجراءات الكفيلة بصرف المعلم للمعاش في الشهر التالي للتقاعد مباشرة •

(د) نظام الأجور الحافزة : ضرورة تطبيق نظام للحوافر يحقق الارتباط بين الأجر الحافز والإنتاجية التعليمية للمعلمين ، استخدام أنواع الحوافز المختلفة في تفعيل أداء المعلمين لأدوارهم المهنية والمجتمعية والعالمية ،" إعادة دراسة هيكل الأجور لمختلف المهن بالدولة ، بما يكفل ربط الأجر بالإنتاجية ربطاً حقيقياً بغض النظر عن تسعير الشهادات ونظام الدرجات والفئات الوظيفية بمعنى ألا يرتبط الأجر بالمؤهل الدراسي الحاصل عليه العامل كما هو حادث الأن وإنما يجب أن يكون للخبرة ومستوى الأداء والإنتاجية بالإضافة إلى المؤهل في بعض الأعمال والمهن الاعتبار الأول عند تقدير الأجر ." (٢٩)

(هـ) نظام الترقيات : ضرورة وجود تخطيط المسار الوظيفي للنظام التعليمي قبل الجامعي وبخاصة للمعلمين بما يؤدى للقضاء على ظاهرة الرسوب الوظيفي أو احتمال عودتها، وتفعيل برامج التنمية المهنية المؤهلة للترقى وتوفير الإدارة والتمويل الفعال لها .

– التخطيط لحصول المعلمين من ذوى المؤهلات الدراسية المتوسطة والجامعية غير التربوية على تأهيل جامعي وتربوي يحقق لهم ترقى ونمو مهني ، والتخطيط لحصول المعلمين الراغبين في استكمال دراساتهم العليا وربطها بالترقى .

– تطبيق نظام الترقية الأدبية والترقية الاستثنائية للمعلمين الذين لهم معدلات أداء متميزة ، وترقية معلمي التعليم الابتدائي الذين يتم تأهيلهم وفق برنامج التأهيل للمستوى الجامعي في حالة حصولهم على تقدير امتياز إلى الدرجة التالية للدرجة التى يكون بها المعلم وقت حصوله على التأهيل بصرف النظر عن المدة البينية الواجب انتظارها في هذه الدرجة ، ويسرى نفس الترقى على المعلمين الذين يتم حصولهم على درجة الماجستير أو الدكتوراه .

– ترقية من يتقدم عن كل سنة بينية ببحث ميداني وفق معايير علمية محددة ، ويؤدى إلى تطوير أداء المعلمين ، أو تطوير العملية التعليمية في أي جانب من جوانبها ، أو تحقيق اقتصاديات التعليم فيها ، على أن يكون تحكيم هذه البحوث من اختصاص المركز القومي للبحوث التربوية ، وتحكيم الأثر من اختصاص لجنة تشكل لهذا الغرض يمثل فيها المركز وقيادات التعليم .

٣– تنمية فعاليات أداء المعلمين لأدوارهم

(أ) أدوار المعلمين العالمية والدولية : توفير التدريب الكافي لأكتساب المعلمين مهارات اللغات العالمية والاتصال وتفعيل نظام الاتصال والمعلومات على مستوى المدارس لتعريف المعلمين بالفرص المتاحة للمشاركة في الأنشطة العالمية ومتطلباتها ، وبالتعاون مع النقابة .

– وضع نظام حوافز خاص للحالات التالية :

– المعلم الذي يقدم معالجة علمية لمشكلة تربوية / تعليمية قائمة في التعليم قبل الجامعي في ضوء الخبرات والاتجاهات العالمية الحديثة على أن يكون الوزن النسبي الأكبر في المعالجة

وفى التقويم لكيفية الإفادة من الخبرات العالمية في الواقع المصري ٠
(ب) أدوار المعلمين القومية : إعلام المعلمين في المدارس عن الفرص المتاحة للعمل بالنظم التعليمية في الدول العربية وغير العربية سواء عن طريق الإعارة أو التعاقد الشخصي ٠ وتسهيل حصول المعلمين في التخصصات التى بها زيادات كمية على اجازت تلبية لرغباتهم
– تفعيل الدورات التدريبية للمعلمين المعارين للخارج لتتضمن تحقيق مساهمتهم في الأهداف القومية ، وتفعيل نظامي الاتصال والمعلومات مع المعلمين في دول المهجر لتزويده بالمعلومات والبيانات وفق احتياجاته للمساهمة في القضايا القومية ٠
– عمل مؤتمرسنوى للمعلمين العائدين من دول المهجر لتقويم خبراتهم وتجاربه التربوية التى من الممكن الإفادة منها وتؤدى إلى إثراء الأداء المهني والتربوي ٠
– ضرورة الإسراع بإعادة صياغة أهداف لجنة الشئون العربية بنقابة المهن التعليمية صياغة إجرائية تتضمن هدف مواجهة العدو الصهيوني ثقافياً وإقتصادياً وسياسياً ، وصياغة الاستراتيجيات التى يمكن أن تحقق هذا الهدف بمشاركة المعلمين ٠
(ج) أدوار المعلمين المجتمعية
– المشاركة السياسة : اتخاذ الإجراءات التشجيعية والتنفيذية لتمكين المعلمين من الممارسات الديمقراطية على مستوى النقابة والأحزاب السياسية ٠
– المشاركة الاجتماعية : اتخاذ الإجراءات التشجيعية والتنفيذية لتحفيز المعلمين على المشاركة في الحملات القومية والتصدى للمشكلات المجتمعية الكبرى ، وإفساح مساحة إعلامية كافية للأعلام عن التجارب والمبادرات الإيجابية للمعلمين ٠
(د) أدوار المعلمين في بيئة المدرسة :
– تحفيز المعلمين على المشاركة في التنظيمات التى تقع في نطاق بيئة المدرسة ، أو تقديم بحوث أو أفكار حول إقامة علاقات إيجابية بين المدرسة ومؤسسات البيئة ٠
(هـ) أدوار المعلمين المدرسية
– تكون مشاركات المعلم الإيجابية في التنظيمات المدرسية أحد عناصر التقويم وقياس الكفاءة والمؤهلة للترقية إلى وظائف قيادية مدرسية أو إنتدابه عليها مع حصوله على المزايا المرتبطة بالوظيفة ، وبالمثل بالنسبة للمشاركة في الأنشطة التربوية والمسابقات التى تقيمها المدرسة ٠
– منح المعلمين كامل سلطاتهم لإدارة الفصول في إطار من المحاسبية ، وعودة نظام أعمال السنة ، وتخصيص جانب كبير منها للقيم الأخلاقية ٠

وهكذا ينتهى البحث من صياغة مقترحاته لتطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين لتنمية فعاليات أداءهم، والله الموفق٠

ملخص بحث تطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين لتنمية فعاليات أداءهم
(رؤى استراتيجية)

مقدمة

تواجه مصر ، والأمة العربية العديد من التحديات وهى على مشارف الألفية الثالثة ، لعل أهمها وأخطرها ضرورة إصلاح وتطوير نظامها التعليمي ، لينهض إلى مستوى الجودة والتنافس التعليمي الذي فرضته طبيعة العصر ، ومن هنا فإن قضية إصلاح أحوال المعلمين المهنية والاقتصادية والاجتماعية تعد من أهم وأخطر القضايا المجتمعية ، فبدون الالتفات إلى رعاية المعلمين وأصلاح أحواله لن يتحقق لنظام التعليم التطوير المنشود ، والبحث الراهن محاولة لتقديم تصور إستراتيجي متعدد الرؤى لرعاية المعلمين في التعليم قبل الجامعي لتنمية فعاليات أداءهم ٠

مشكلة البحث

كيف يمكن تطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين لتنمية فعاليات أداءهم ؟

فقد أدت مجوعة من التحولات العالمية والمجتمعية إلى تدهور مكانة المعلمين الاقتصادية وضعف المردود المادي من المهنة عن مواجهة متطلبات الحياة ، ومن ثم فقد التفتوا إلى السعى لزيادة الدخل عن طريق الكسب المشروع أحياناً وغير المشروع في كثير من الأحيان وجاء ذلك على حساب أداءهم لمسئولياتهم في تربية وتعليم النشء ، وقد أدرك المجتمع خطورة ذلك ، وأوصت الكثير من الدراسات والبحوث والمؤتمرات القومية بضرورة الاهتمام بنظم رعاية المعلمين اقتصادياً واجتماعياً لتنمية فعاليات أداءهم ، وهو ما تبلور في السؤال الذي تصدر هذه السطور ٠

هدف البحث

يتبلور هدف هذا البحث في صياغة تصوراستراتيجى متعدد الرؤى لتطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين ، وتكلفة وتمويل ذلك التطوير لإمكان تنفيذه ، وقد استخدم البحث العديد من المداخل والأساليب المنهجية (المنهج الصفي التحليلي ، والمدخل السلوكي والإحصائي ، والمداخل المستقبلية ٠٠) لتحقيق هدفه ٠

أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من كونه يتصدى لتوفير معرفة تحليلية نقدية ، ومستقبلية حول أهم نظم الرعاية الاقتصادية (نظام لاختيار / التعيين /النقل / قياس وتقويم الكفاءة / الأجور والمرتبات / الترقيات) للمعلمين في التعليم قبل الجامعي باعتبارهم الفئة الحاكمة في النظام والعنصر الفعال فيه ورواد أى تطوير له ، كما يستمد أهميته من توفيره لرؤى متعدد أساسها تحليل واقع رعاية المعلمين وتطلعاتهم لما يجب أن تكون عليه هذه الرعاية ، ومن ثم يمثل

أهم نتائج البحث

توصل البحث إلى مايلي :

- ثمة عوامل مجتمعية أدت إلى ضعف كفاية وكفاءة وفعالية نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين في التعليم قبل الجامعي •

- تأثر المعلمين سلبا (نفسيا ومهنيا واقتصاديا واجتماعيا) بضعف كفاية وكفاءة وفعالية نظم رعايتهم ، مما أضعف من فعاليات أداءهم لأدوارهم المهنية والمجتمعية والعالمية •

- لفعالية نظم الرعاية الاقتصادية آثار إيجابية على تنمية الشعور بالرضا عن المهنة والإحساس بالإنتماء للتعليم قبل الجامعي لدى المعلمين •

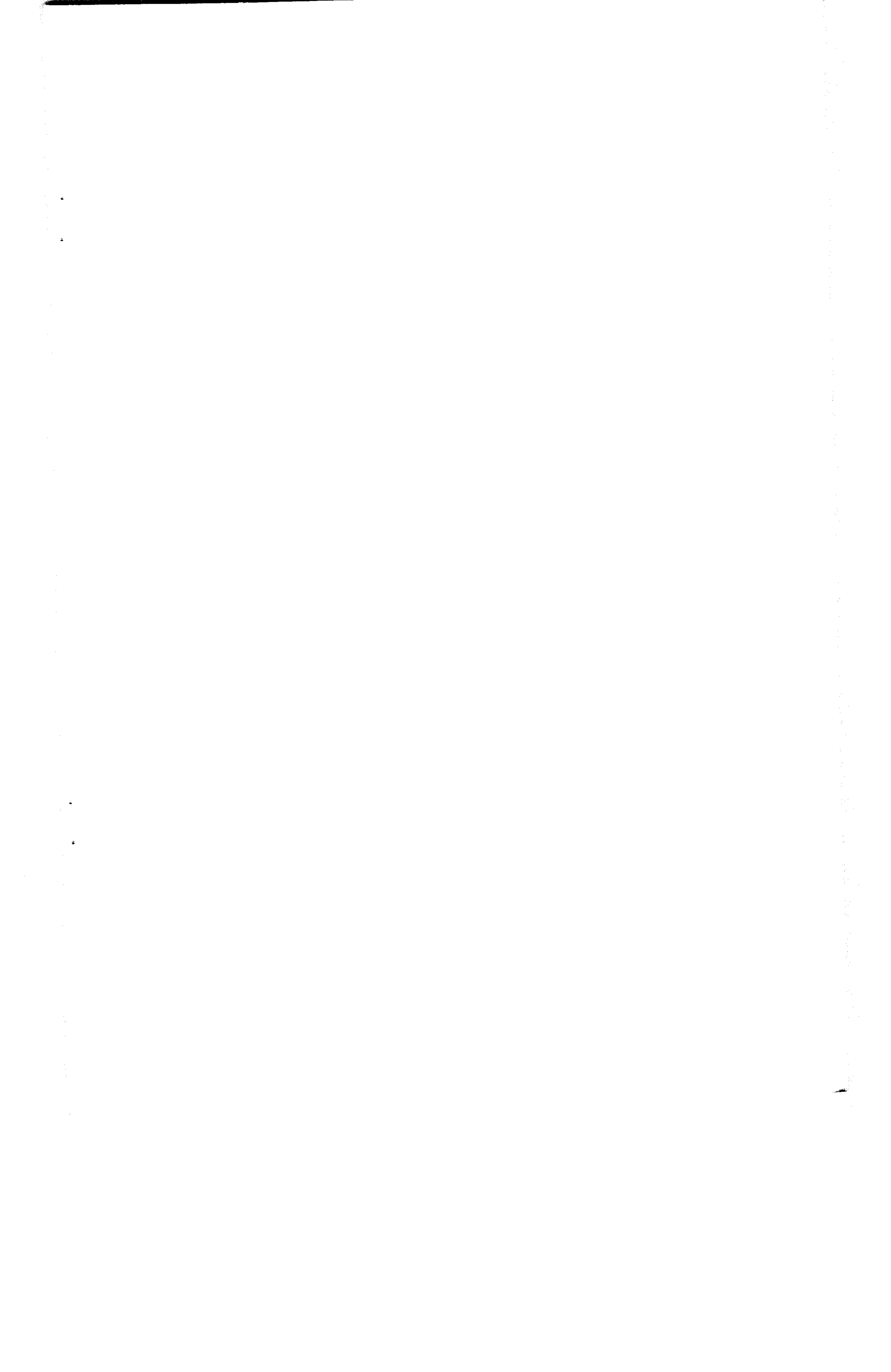
- لفعالية الشعور بالرضا عن المهنة والإحساس بالإنتماء لدى المعلم آثار إيجابية على تنمية فعاليات أداءهم لأدوارهم على كل المستويات والأصعدة (داخل الفصل / المدرسة / البيئة المحلية / المجتمع ••الخ) •

مقترحات البحث

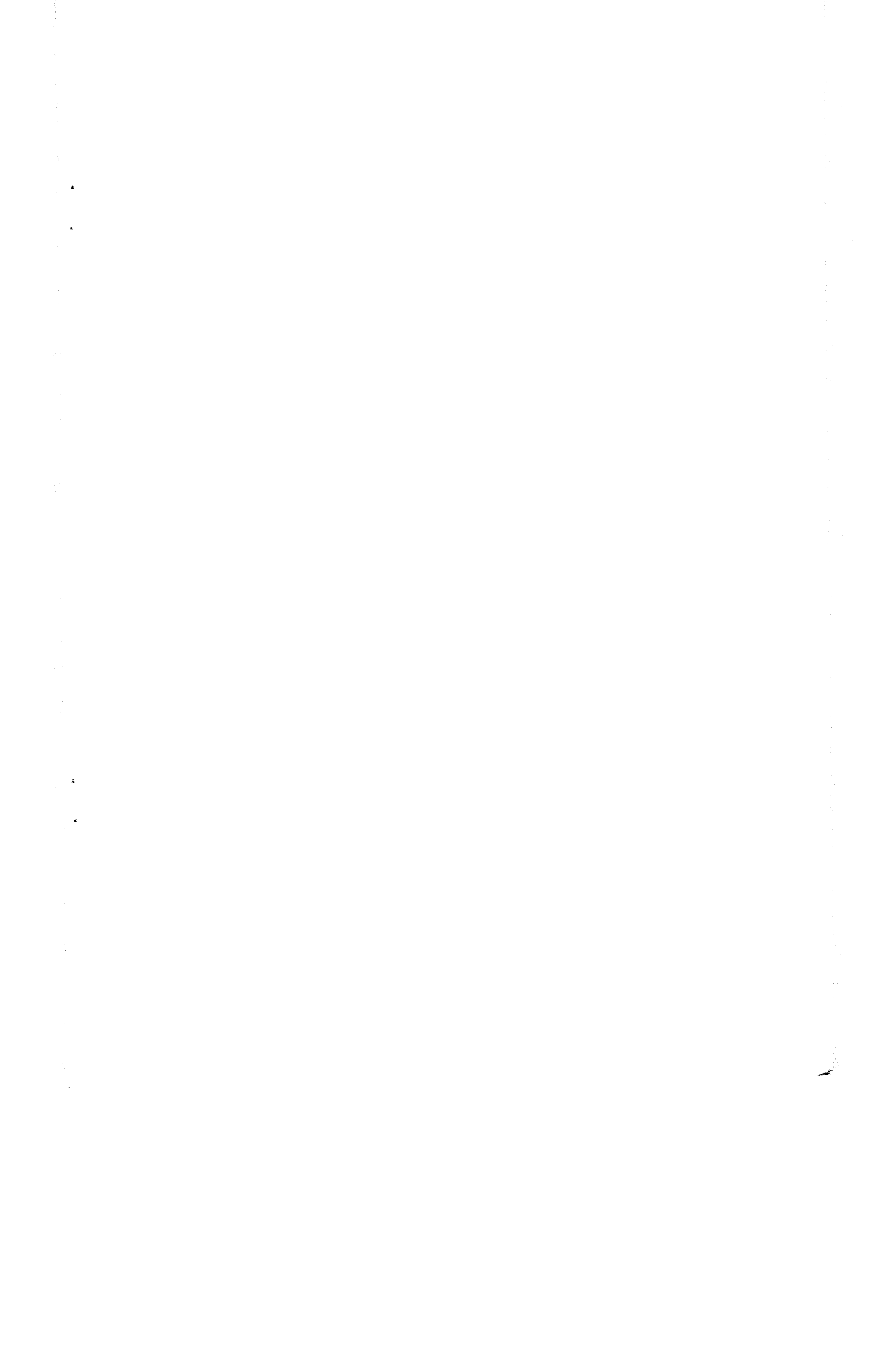
يقترح البحث تطوير أهم نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين وفق التصور الإستراتيجي متعدد الرؤى ، لجوانب التطوير وتكاليفه وتمويله وفق سيناريوهات ثلاث ، ويرجح السيناريو الابتكاري منها لفعاليته في تحقيق الغايات والأهداف التي من شأنها اصلاح وتطوير النظام التعليمي في مصر •

والله الموفق

دكتور / فوزي رزق شحاته عبد الرحمن



المراجـــــــــــــــع



أولاً : المراجع باللغة العربية

(أ) المعاجم

(١) مجمع اللغة العربية : المعجم الوجيز (ط ٢٠٠١/٢٠٠٠) ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٦٩ ٠

(ب) القوانين والقرارات الجمهورية والوزارية

(٢) رئاسة الجمهورية : قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨ ، مادة (٢٠) ٠

(٣) ---------- : المرجع السابق ، مادة (٦١) ٠

(٤) ---------- : قانون رقم (٤٣) بشأن الحكم المحلي ٠

(٥) ---------- : قانون رقم (٥) لسنة ١٩٨١ بشأن إنشاء مجلس بكل وحدة محلية ٠

(٦) ---------- : قرار جمهوري رقم (٥٢٣) لسنة ١٩٨١ بشأن إنشاء المجلس الأعلى للتعليم ٠

(٧) وزارة المالية : قانون رقم ١٨٧ لسنة ١٩٩٣ بشأن الضريبة الموحدة على الدخل ٠

(٨) وزارة التربية والتعليم : قرار وزارة رقم (٢١٣) لسنة ١٩٨٧ بشأن قواعد النقل والتعيين بالتعليم ٠

(٩) ----------: قرار وزاري رقم (٢١٣) لسنة ١٩٨٧ بشأن تحديد النصاب القانوني للمعلمين٠

(١٠) ----------: قرار وزاري رقم (٢٧٤) لسنة ١٩٩١بشأن حوافز العاملين ٠

(١١) ---------- : المرجع السابق ٠

(١٢) ---------- : قرار وزاري رقم (٥٩١) لسنة ١٩٩٨ بشأن منع العنف في المدارس ٠

(١٣) ---------- : قانون رقم (١٣) لسنة ١٩٩٢ بتعديل القانون رقم ٧٦ لسن ١٩٦٦ ٠

(١٤) ---------- : قرار وزاري رقم (٥) لسنة ١٩٩٣،رقم(٣٣٤) لسنة ١٩٩٨ بشأن مجالس الآباء٠

(١٥) ---------- : قرارات أرقم ٩٤ لسنة ٩٣ ، ٩٢ لسنة ٩٥ ، ١١٣لس٩٤ ، ٣٣٥ لس١٩٩٥ بشأن مكافأة الامتحانات للعاملين بالتربية والتعليم ٠

(١٦) ---------- : قرار وزاري رقم (٢٢٧) لسنة ١٩٩٦ بشأن صندوق الزمالة للعاملين ٠

(١٧) وزارة التنمية الإدارية : قرار وزاري رقم (٢٢٠) لسنة ١٩٩٨ بشأن حوافز العاملين بالدولة ٠

(١٨) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (٤٦٤) لسنة ١٩٩٨ بشأن معايير تقويم العملية التعليمية ٠

(١٩) ---------- : قرار وزاري رقم (٥٦٥) لسنة ١٩٩٩ بشأن إصدار اللائحة الداخلية للقانون رقم ٧٩ لسن ١٩٦٩ في شأن نقابة المهن التعليمية ٠

(٢٠) ---------- : قرار وزاري رقم (١٥٥) لسنة ٨١ بشأن تشكيل المجالس النوعية للتعليم ٠

(ج) وثائق وتقارير

(٢١) إتحاد المحامين العرب : وثائق إتحاد المحامين العرب ، القانون الأساسي والنظام الداخلي والنظام المالي ،١٩٩٩ ، ص ٣٧ ٠

(٢٢) اليونسكو : التفاهم الدولي في المدرسة ، ترجمة نجيب يوسف بدوي ، القاهرة ، المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية ،١٩٦٨ ، ص ص ٣٥-٣٦ ٠

(٢٣) مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية : التقرير الإستراتيجي العربي ١٩٩٥ ، الأهرام ، ١٩٩٦ ، ص ص ٣٥٥ - ٣٦٤ ٠

(٢٤) مركز دراسات وبحوث الدول النامية : تقرير التنمية الشاملة في مصر ١٩٩٨، جامعة القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص ٣ ٠

(٢٥) مجلس الشورى : تخطيط القوى العاملة .ارتباطه بسياسة التعليم والتدريب ، تقرير لجنة الإنتاج والقوى العاملة ، ١٩٨٢ ، ص ص ٢٤-٢٦٠
(٢٦) ----------: المرجع السابق ، ص ١٦ .
(٢٧) ----------: المرجع السابق ، ص ١٧ .
(٢٨) ----------: المرجع السابق ، ص ص ١٧-١٨ .
(٢٩) ----------: المرجع السابق ، ص ٢٥ .
(٣٠) معهد التخطيط القومي : تقرير التنمية البشرية في مصر ١٩٩٤ ، القاهرة ، ١٩٩٥، ص ٣٢ .
(٣١) وزارة المالية : الموازنة العامة للدولة السنة المالية ٢٠٠٠/٩٩ الاستخدامات الجارية ، قطاع الموازنة ١٩٩٨ ، ص ص ٤٤-٤٥ .
(٣٢) ---------: ختامي الموازنة للإدارات المحلية للتعليم قبل الجامعي عام ٩٨/٩٧ ، صفحات متفرقة.
(٣٣) ---------: المرجع السابق ، صفحات متفرقة .
(٣٤) وزارة التربية والتعليم :مبارك والتعليم، نظرة إلى المستقبل، قطاع الكتب، ١٩٩٢، ص ص ٤٨-٤٩
(٣٥) ------------ : المرجع السابق ، ص ص ٢٤-٢٦ .
(٣٦) -----------: مبارك والتعليم ، المشروع القومي لتطوير التعليم ، قطاع الكتب، ١٩٩٩ ص١٢٨
(٣٧) ----------: التكاليف العامة للتعليم العام في مصر ، دلائل من خمس إدارات ، الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات ، ١٩٩٣ ، ص ص ١٤-٢٥ .
(٣٨) --------: أداءات المعلم التدريسية داخل الفصل وتأثيرها على تحصيل التلاميذ، الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات ، ١٩٩٣ ، ص ص ٩٢ .
(٣٩) ----------- : المرجع السابق ، ص ٩٢ .
(٤٠) ----------- : المرجع السابق ، ص ٩٢ .
(٤١) ---------: السياسة التعليمية وأساليب تنفيذها ، ١٩٩٢ ، ص ٤
(٤٢) ------------ : إنجازات التعليم في أربعة أعوام ، قطاع الكتب ،١٩٩٥، ص ٣٣ .
(٤٣) ----------: المرجع السابق ، ص ص ٣٣-٣٧ .
(٤٤) ---------: التعليم مشروع مبارك القومي ، ٩٨/٩١ ، قطاع الكتب ، ١٩٩٨، ص ص ١٧ -١٨ .
(٤٥) ---------: مشروع مبارك القومي ، إنجازات التعليم في خمسة أعوام ،٩٦/٩١ ، قطاع الكتب ١٩٩٦ ، ص ص ٢٥-٢٦ .
(٤٦) ------------ : المرجع السابق ، ص ١٤٩ .
(٤٧) ----------: بيان العجز والزيادة في المدرسين بالتعليم الابتدائي عام ٩٧/٩٦، إدارة التخطيط ، ٩٨/٩٧، ص ص ١-١٧ .
(٤٨) ---------: إحصاءات التعليم قبل الجامعي ٩٨/٩٧، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي ، ١٩٩٨، ص ص ٤٣-٤٨ .
(٤٩) ----------: المرجع السابق ، ص ص ٩٤-١٩٠ .
(٥٠) --------: وزراء للتعليم في مصر وأبرز إنجازاتهم ج٣ ، قطاع الكتب ،١٩٩٨، ص ١٤٢ .
(٥١) ---------: إحصاءات التعليم قبل الجامعي ٢٠٠٠/٩٩،الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي ،

(٥٢) وزارة التربية والتعليم : المرجع السابق ، ص ٨٢ ،
(٥٣) ------------ : إحصاءات التعليم قبل الجامعي٩٦/٩٧ الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي ، ١٩٩٨. ص ص ٤٤-٤٨ ،
(٥٤) --------: القضايا والمشكلات التربوية الميدانية ، الإدارة المركزية للتعليم الثانوي ١٩٩٨ص ١ ،
(٥٥) ----: مبارك والتعليم ، إنجازات وطموحات على مشارف ألفية جديدة ، قطاع الكتب ٢٠٠٠،ص٢٥

(د) الكتب والمراجع

(٥٦) أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية . مدخل وظيفي ،القاهرة أولاد ريحان للكمبيوتر وطباعة الأفست ، ١٩٩٥ ، ص ١٧٧ ،
(٥٧) ------------ : المرجع السابق ، ص ١٩٣ ،
(٥٨) احمد فتحي سرور : تطوير التعليم في مصر (قبل الجامعي)، ١٩٨٩ ، ص ص ٢٢٥-٢٣٣ ،
(٥٩) احمد رشيد : نظرية الإدارة العامة ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٠، ص ٤٧٤ ،
(٦٠) -------- : المرجع السابق ، ص ٤٧٤ ،
(٦١) --------- : المرجع السابق ، ص ص ٤٦٢ -٤٦٥ ،
(٦٢) أحمد إسماعيل حجى : المعونة الأمريكية للتعليم في مصر ،القاهرة ، عالم الكتب، ١٩٩٢، ص ١٩٧ ،
(٦٣) إسماعيل على بسيونى : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي واقعي ، القاهرة ، كلية التجارة جامعة الأزهر ، ٢٠٠٠ ،ص ١٠٢ ،
(٦٤) ------------- : المرجع السابق ، ص ١٣٤ ،
(٦٥) ------------- : المرجع السابق ، ص١٠٢ ،
(٦٦) ------------- : المرجع السابق ، ص ١٠٤ ،
(٦٧) إقبال الأمير السمالوطى ونعمات ادمرداش : مدخل الإدارة العامة ، القاهر بن برنت للطباعة ، ١٩٩٦، ص ص ٢٧٥-٢٧٩ ،
(٦٨) حامد عمار : أحوال الإنسان في ربوع مصر ، مؤشرات في مطلع التسعينيات ، القاهرة ، رابطة التربية الحديثة ، ١٩٩٤ ، ص ص ١٠-١١ ،
(٦٩) حازم الببلاوى : دور الدولة في الاقتصاد ، القاهرة ، دار الشروق ، ١٩٩٩، ص ص٧٩-٨١ ،
(٧٠) ---------- : المرجع السابق ، ص ٧٧ ،
(٧١) حسين كامل بهاء الدين : التعليم والمستقبل ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٩٧ ، ص٣٢ ،
(٧٢) ----------- : المرجع السابق ، ص ١١٦ ،
(٧٣) ----------- : المرجع السابق ، ص ص ١١٥-١١٦ ،
(٧٤) ----------- : المرجع السابق ، ص ١١٦ ،
(٧٥) حليم حلمى رزق : إدارة المنظمات الحكومية ، مركز التعليم المفتوح ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، ١٩٩٢ ، ص ص ١٤٨- ١٤٩ ،
(٧٦) ---------- : المرجع السابق ، ص ص ١٥٢-١٥٣ ،
(٧٧) جابر عبد الحميد جابر وأحمد خير كاظم : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة ، دار النهضة العربية، ١٩٨٩ ، ص ص ١٣٤- ١٤٠ ،

(٧٨) جازيه صلاح الدين وآخرون : الإدارة العامة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٧ ، ص ص ٣٤١-٣٤٤ .

(٧٩) ----------- : المرجع السابق ، ص ٣٥٣ .

(٨٠) رفعت جاب الله : إدارة الأفراد ، القاهرة ، كلية التجارة جامعة الأزهر ، ١٩٩٩ ،ص ص ٨٣-٨٤ .

(٨١) زكي هاشم : إدارة الأفراد والعلاقات العامة ،القاهرة مكتبة عين شمس، ١٩٧٥ ،ص ص ٣١٧-٣١٨

(٨٢) سعيد سيد عامر وعلى محمد عبد الوهاب : الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة ، القاهرة ، مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، ١٩٩٤ ، ص ٣٧٧ .

(٨٣) ------------ : المرجع السابق ، ص ٣٧٧ .

(٨٤) سوسن عبد الفتاح وآخرون : الإدارة العامة ، كلية التجارة ،جامعه عين شمس، ١٩٩٧، ص ٣٣٠ .

(٨٥) سوسن عثمان عبد اللطيف :التنمية المحلية للمجتمعات الحضرية والصحراوية المستحدثة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٧ ، ص ٢١٢ .

(٨٦) صلاح الدين عبد الباقي : إدارة المـــوارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٧٩ .

(٨٧) عادل حسن وصلاح الدين عبد الباقي : إدارة الأفراد ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٩ ، ص ص ٥١٤-٥٢٤ .

(٨٨) ---------------- : المرجع السابق ، ص ٤٢٨ .

(٨٩) عايده سيد خطاب : إدارة الأفراد في ظل إستراتيجيات الإدارة ، القاهرة دار الصفا للطباعة والنشر ، ١٩٩٢ ، ص ص ١٥-١٦

(٩٠) عبد الرحمن عبد الباقي عمر : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، القـــــاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩ ، ص ٣٠٦ .

(٩١) عبد الحليم عثمان البهي : تقييم الوظائف ، القاهرة ، مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني،١٩٦٨ ، ص ٥٨ .

(٩٢) -------------: المرجع السابق ، ص ٦٩ .

(٩٣) عرفات عبد العزيز سليمان : المعلم والتربية ، دراسة تحليلية مقارنة لطبيعة المهنة ط(٢) ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٢ ، ص٢٠٨ .

(٩٤) عصام الدين هلال : قضايا في اجتماعيات التربية ، كفر الشيخ ، كلية التربية ، جامعة طنطا ،١٩٩٨ ، ص ٨٣ .

(٩٥) على أحمد على : المشكلات السلوكية المسهمة في تخلف الإدارة في مصر ، القاهرة ، مكتبة عيـــن شمس ، ١٩٩٣ ، ص ٤٤ .

(٩٦) ---------- : المرجع السابق ، ص ٢٢ .

(٩٧) ----------- : العلوم السلوكية وأسهامها في فهم وتطوير السلوك الإنساني ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٧ ، ص ص ٣٩٢-٣٩٩ .

(٩٨) -------- وآخرون: العلاقات الإنسانية بين أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٨ ، ص ص ١٣٤ -١٣٨ .

(٩٩) على السلمى : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ط(٣) ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٩٥، ص٣٠٠ .

(١٠٠) على السلمى : المرجع السابق ، ص ص ٢٧-٣٤ .

(١٠١) --------- : الدوافع والحوافز . المنظمة العربية للعلوم الإدارية (٨٥) ، ١٩٧٠ ، ص ١٠ .

(١٠٢) على محمد عبد الوهاب وعايده سيد خطاب : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣، ص ٥٧ .

(١٠٣) --------- : المرجع السابق ، ص ٣٣ .

(١٠٤) على محمد عبد الوهاب : العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج . القاهرة ، دار وهدان للطباعة والنشر ١٩٩٤ ، ص ٢٨٥ .

(١٠٥) على لطفي : إقتصاديات المالية العامة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣، ص٢٨١ .

(١٠٦) ف . كومبز : أزمة التعليم في عالمنا المعاصر ، ترجمة أحمد خيري كاظم وجابر عبد الحميد ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٩ ، ص ٥٥ .

(١٠٧) كامليا يوسف الجانينى وآخرون : إدارة العلاقات العامة مدخل حديث ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩ ، ص ص ١٢٧-١٢٩ .

(١٠٨) كمال على عزام : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . القاهرة ، كلية التجارة ، جامعـــة الأزهر ، ١٩٩٩ ، ص ص ١٦٩-١٧٠ .

(١٠٩) --------- : المرجع السابق ، ص ص ١٦٥-١٦٧ .

(١١٠) ---------- : المرجع السابق ، ص ص ٨٩-٩٠ .

(١١١) ----------: دراسات في إدارة الأفراد . القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ،١٩٩٩ ، ص ص ٣٣-٣٤ .

(١١٢) ليلى شحاته وآخرون : الإدارة العامة ،كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٥، ص ص ٣٤-٢٤

(١١٣) محمد السعيد عبد المقصود وآخرون : المعلم ومهنة التعليم ، كلية التربية جامعة عين شمس ،١٩٩١، ص ٤٧ .

(١١٤) محمد المحمدى الماضى : تنظيم الإدارة العامة مدخـــــل تطويرى . القاهرة ، دار الثقافة العربية، ١٩٩٧ ، ص ١٩٦ .

(١١٥) محمد رفعت الصباحي : تشريعات العمل والتأمين الاجتماعي . القاهرة ، المعهد العالي للخدمـــــة الاجتماعية ، ١٩٩٤ ، ص ٣٦٨ .

(١١٦) محمد درويش وآخرون : الإدارة العامة ، كلية التجارة ، جامـــــعة عين شمس، ١٩٩٧، ص ص ١٧٩-١٨٠ .

(١١٧) محمد شفيق : التنمية الاجتماعية ، دراسات في قضايا التنمية ومشكلات المجتمع . القاهرة ، المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٤ ، ص١٢ .

(١١٨) محمد شـــــل : إدارة الموارد البشرية . القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ،١٩٩٩ ، ص ص ٤-٧ .

(١١٩) محمد عبد الرحيم عدس : واقعنا التربوي إلى أين ،ط(١) . القاهرة، ، دار الفكر للطباعة والنـــشر والتوزيع ، ١٩٩٥ ، ص ٤٢ .

(١٢٠) ------------ : المدرسة مشاكل وحلول ، القاهرة ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٨ ، ص ٢٤٨ .

(١٢١) محمد عبد الرحيم عدس : المرجع السابق ، ص ٢٤٧ ٠

(١٢٢) محمد محمد عثمان وجمال أحمد الشوادفي : مقدمة في الإحصاء التطبيقي، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، ٢٠٠١ ، ص ص ١٢٤-١٧١ ٠

(١٢٣) محمد منير مرسي : إدارة وتنظيم التعليم العام ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٤، ص ٢١١ ٠

(١٢٤) محمد مهدي عصر : التنمية الاقتصادية الاجتماعية في الدول النامية ، شبين الكوم ، الولاء للطبع والتوزيع ، ١٩٩٣ ، ص ٩٧ ٠

(١٢٥) محمد يوسف حسن : " أنموذج مقترح لرواتب العاملين في مجال التعليم بالوطن العربي " ، في سعيد إسماعيل علي (محرر) ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ، " دراسات في اقتصاديات التعليم وتخطيطه ، المجلد ١٦ ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٠ ، ص ١٧٥ ٠

(١٢٦) محمود سيد مصطفى : النظام المالي في الإسلام ، الجزء الأول ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، ١٩٩٩ ، ص ص ٩-١١ ٠

(١٢٧) ------------- : المرجع السابق ، ص ٦٢ ٠

(١٢٨) ------------- : المرجع السابق ، ٦٣ ٠

(١٢٩) ------------- : دراسات في اقتصاديات المالية العامة،القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ص ص ٨٣-٨٤ ٠

(١٣٠) مصطفى أحمد علي وعبد الله عبد الحليم أبو بكر : التحليل الإحصائي ، مركز التعليم المفتوح ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٩ ،ص ص ٢٢٢-٢٣٦ ٠

(١٣١) مصطفى السيد عبد العزيز : الآثار الاقتصادية والاجتماعية للهجرة في مصر، القاهرة ، جمعية أصدقاء المعلمين في الخارج ، ١٩٩٠ ، ص ٧ ٠

(١٣٢) مصطفى فهمي : إدارة القوى البشرية في الصناعة ط(٥) ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٨١ ، ص ص٢٣١-٢٣٩ ٠

(١٣٣) ----------- : المرجع السابق ، ص ص ١٤٥-١٥٠ ٠

(١٣٤) نجله سيد مرتجى : إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاديات السوق ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، ١٩٩٩ ، ص ٣٩٩ ٠

(١٣٥) نبيل الحسيني النجار : إدارة الموارد البشرية ، مدخل نظري وتطبيقي ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٠ ، ص ٧٢ ٠

(١٣٦) ----------- وعبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإدارة العامة ، النظرية والتطبيق ، المنصورة ، مكتبة أحمد خليل ، ١٩٩٨ ، ص ص ٢٠٨-٢٠٩ ٠

(و) الرسائل الجامعية

(١٣٧) ثريا سيد عبد الجواد :التغييرات الاجتماعية في مصر في فترة السبعينيات وعلاقتها بالقانون، دراسة في تحليل بعض القوانين ، دكتوراه ، كلية الآداب ، جامعة عين شمس،١٩٩١، ص، ٢٤٠ ٠

(١٣٨) حمادته رمضان علي أبو زيد : دور المعلم في إكساب القيم الاجتماعية لطلاب المدرسة الثانوية العامة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ١٩٩٦ ، ص٢ ٠

(١٣٩) جمال محمد محمد : تصميم استراتيجية إدارية للجامعات المصرية باستخدام مدخل النظم وأسلوب الإدارة بالأهداف ، دكتوراه ، كلية التربية ببنها ، جامعة الزقازيق، ١٩٩٠، ص ١٢٣ .

(١٤٠) عليه محمد إسماعيل شرف : المخالفات القانونية لدى معلمي المرحلة الثانوية وانعكاساتها على الواقع التربوي ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٠، ص ١٦٨ .

(١٤١) فكري شحاته أحمد : الدور الثقافي لمعلم المدرسة الثانوية العامة في مصر ، ماجستير ، كلية التربية جامعة عين شمس ، ١٩٨٣ ، ص ٢٣٥ .

(١٤٢) فوزي رزق شحاته : نظام التكاليف المعيارية للتعليم الثانوي الصناعي وأثره على كفايته الداخلية ، دكتوراه ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص ٩٠

(١٤٣) محمد توفيق سلام : دراسة تحليلية للمكانة الاجتماعية للمعلم في مصر، دكتوراه ، كلية التربية جامعة المنوفية ، ١٩٨٨ ، ص ٣١٢ .

(١٤٤) ------------: المرجع السابق ، ص ٣١٢ .

(١٤٥) محدة أمام حسانين : التحولات الاجتماعية والجرائم العائلية في المجتمع المصري ، ماجستير ، كلية الآداب ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٩ ، ص ص ٤٥-٤٦ .

(١٤٦) وفاء حسن الزير : الرضا عن العمل لمعلمي المرحلتين الإعدادية والثانوية ، دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ١٩٧٨ ، ص ١٣١ .

(١٤٧) ---------- : المرجع السابق ، ص ١٣٢ .

(و) بحوث ومؤتمرات علمية

(١٤٨) أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا : السياسة الاجتماعية للتعليم ، القاهرة ، مجلس بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية ، ١٩٩٨ ، ص ٦٧ .

(١٤٩) -------------- : المرجع السابق ، ص ١٠٦ .

(١٥٠) -------------- : المرجع السابق ، ص ١٠٦ .

(١٥١) -------------- : المرجع السابق ، ص١٢٥ .

(١٥٢) -------------- : المرجع السابق ، ٥١ .

(١٥٣) -------------- : المرجع السابق ، ١٠٦ .

(١٥٤) المركز القومي للبحوث التربوية: التعليم وسياسة التكيف الهيكلي ، شعبة بحوث السياسات ،١٩٩٢، ص ٢

(١٥٥) -------------- : المرجع السابق ، ص ٢٨ .

(١٥٦) -------------- : المرجع السابق ، ص ٢٩ .

(١٥٧) -------------- : تقرير تطور التعليم ١٩٩٦/٩٤ ، ص ٨٥ .

(١٥٨) -------------- : المرجع السابق ، ص ٨٤ .

(١٥٩) -------------- : المرجع السابق ، ص ص ٨٤ -٨٥ .

(١٦٠) -------------- : المرجع السابق ، ص ٤ .

(١٦١) حامد زهران : مفهوم الذات والسلوك التربوي بين المثالية والواقعية ، السعودية ، (د.ت) نقلاً عن محمد عبد الخالق مدبولي ، مرجع سوف يرد ذكره .

(١٦٢) طلعت منصور وفيولا البلاوى : قائمة الضغوط النفسية للمعلمين ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية. ١٩٧٨ ، نقلاً عن محمد عبد الخالق مدبولى ، مرجع سوف يرد ذكره.

(١٦٣) كريمة كريم : الفقر وتوزيع الدخل في مصر ، منتدى العالم الثالث ، ١٩٩٤ ، ص ص ١٥-١٦ .

(١٦٤) -------- : أثر سياسات الإصلاح الاقتصادي على الأسر محدودة الدخل والأطفال في مصر ، القاهرة ، منتدى العالم الثالث ، ١٩٨٨ ، ص ٣٧ .

(١٦٥) أبو صالح الألفي : "ورقة عمل حول المعلم ، اختياره ورعايته وتكريمه" ، المؤتمر القومي لتطوير إعداد المعلم وتدريبه ورعايته .القاهرة ١٩-٢٤ أكتوبر ١٩٩٦ . وزارة التربية والتعليم، ج٣ ، ص ١٠ .

(١٦٦) أمينة سيد عثمان : " دراسة ميدانية للتعرف على فعاليات إدارة الفصل بالأساليب الحديثة في زيادة الإنتاجية الداخلية " ، المؤتمر السنوي الثاني ، " إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير " ، القاهرة ٢٢-٢٤ يناير ١٩٩٤ ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ج ٢ ، ص ٢٥ .

(١٦٧) الهاد عبد الحميد فرج بلال : " التغيير الاجتماعي في مصر وأثره على منظومة القيم في التعليم ". المؤتمر الأول للعلوم التربوية والنفسية ، " التربية والتغيير الاجتماعي في مصر بين النظرية والتطبيق ، كفر الشيخ ٥-٧ كلية التربية ، جامعة طنطا ،١٩٩٤، ص٨

(١٦٨) الهلالي الشربيني الهلالى : " الأصل الاجتماعي الاقتصادي لطلاب جامعة المنصورة دراسة ميدانية " المؤتمر السنوي الأول ، القاهرة ١٩٩٤ ، مركز تطوير التعليم الجامعي ص ١٢٠

(١٦٩) جمال محمد أبو الوفا : " الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصري لإدارة المدرسة في الوطن العربـــــي لمواجهة متغيرات العصر ، المؤتمر السنوي الثاني ، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير ، مرجع سابق ، ص ٧٣ .

(١٧٠) رمزية الغريب : " الحوافز واجتذاب العناصر الصالحة لمهنة التعليم " ، مؤتمر التعليم في الدولة العصرية ، القاهرة ، ١٩٧٤، لجنة إعداد المعلم ورفع مستوى أداءه ، ص ٢ .

(١٧١) عبد الحميد النسر : " أراء حول إعداد المعلم " المؤتمر القومي لتطوير إعداد المعلم وتدريبه ورعايته مرجع سابق ، ص ٤٠ .

(١٧٢) على السيدالشخيبى : " التوافق المهني للمعلمين- دراسة تحليلية نقدية " ، المؤتمر السنوي الأول ، " كليات التربية في الوطن العربي في عالم متغير " القاهرة ، يناير ١٩٩٦ ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ج٢ ، ص ١٠٤ .

(١٧٣) محمد عبد الخالق مدبولى : " التأهيل الثقافي لطلاب كليات التربية ، إطار مقترح في ضوء خصائص الوعى الاجتماعي للمعلم المستنير" ، المؤتمر القومي لتطوير وإعداد المعلم وتدريبه ورعايته ، مرجع سابق ، ص ٩٧٦ .

(١٧٤) ---------------- : المرجع السابق ، ٩٧٦ .

(١٧٥) محمد محمد سكران : " البيئات الفقيرة ومشكلاتها التربوية " ، المؤتمر الثاني للعلوم التربوية والنفسية "التربية وتحديات البيئة " كفر الشيخ ، ١٤-١٦أكتوبر ١٩٩٥ ، كلية التربية

. جامعة طنطا ، ص ١٢ .

(١٧٦) محمد محمد سكران : المرجع السابق ، ص ١٤ .

(١٧٧) محمد متولي غنيمه : " تقويم نظم وبرامج إعداد المعلم في ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة" المؤتمر القومي لتطوير إعداد المعلم وتدريبه ورعايته . مرجع سابق ص ص ١١٦١-١١٦٣ .

(١٧٨) ---------- : المرجع السابق . ١١٦١- ١١٦٣ .

(ز) الدوريات العلمية

(١٧٩) حامد عمار : " في التوظيف الاجتماعي للتعليم " ، دراسات في التربية والثقافة (٣) . القاهـــرة مكتبة الدار العربية للكتاب . ١٩٩٥ . ص ٩٤ .

(١٨٠) دينا جلال : المعونة الأمريكية لمن مصر أم أمريكا؟ ، الأهرام الاقتصادي (١٠) ديسمبر١٩٨٨ . ص ٢٢١ .

(١٨١) رياض أمين حمزاوى : " مفهوم الكفاءة والفعالية في دراسة المنظمات الاجتماعية . مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية . العدد(٥) الجزء الثاني يناير ١٩٩٤ . ص ٤٤ .

(١٨٢) سيد سالم موسى ومحمد حمد حسن ناصف : " دراسة تحليلية لبعض قضايا البحث التربوي المقارن" مجلة كلية التربية بالزقازيق العدد(٣٢) ، مايو ١٩٩٩ . ص ص ٤٦-٤٧ .

(١٨٣) فوزي رزق شحاته : " أدوات الدراسة الميدانية في البحث التربوي " . مجلة التربية والتعليم . العدد (١٣) ، أكتوبر ١٩٩٨ ، ص ص ١٨- ٧٥ .

(١٨٤) محيا زيتون : "الأنفاق العام الاجتماعي ومــــــــدى استفادة الفقراء التطورات والآثار " ، الأهرام الاقتصادي (١٣٠) ، نوفمبر ١٩٩٨ ، ص ٣ .

(١٨٥) ------ : المرجع السابق ، ص ٣ .

(١٨٦) محمد صديق محمد حسن : " المعلم المقيم وهموم المهنة " ، قطر ، مجـــلة التربية العدد، (١٢٤) مارس ١٩٩٨ ، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعـــــلوم ، ص ٧٣ .

(١٨٧) ناصف عبد الخالق : " الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجيـة العمـل " ، الكويـت ، مجلـة العلـوم الاجتماعية ، العدد(٣) ، السنة العاشرة ، سبتمبر١٩٨٢ ص ص ٨٣-٨٤ .

(١٨٨) نبيل علـــــى : " الثقافة العربية وعصر المعلومات " ، الكويت ، عالم المعرفة (٢٩٥) يناير ٢٠٠١ ، ص ص ٣٠٧- ٣٢٢ .

(١٨٩) يوسف صلاح الدين قطب : " أهمية إعداد المعلم لمهنة التعليم تربوياً وعلمياً " صحيفة التربية ، العدد الأول ، السنة الخمسون ، أكتوبر ١٩٩٨ .ص ص ٣-٦ .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

(190) Andrew Pollard ; An Introduction To Primary Education , London, Andrew Pollard, 1998, p.p. 61-65 .

(191) Beverly Bell & John. Gilbert, Teacher Development , Washington, D.C. Falmer Press, 1996, P.P. 70-71.

نقلاً عن كمال حسني بيومي :" الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال التخطيط التعليمي " . مجلة التربية والتعليم (٢٠،١٩) مارس / يونيو ٢٠٠٠) ص ص ١٥-٢٢ .

(192) Dougleas T.Hall, Careersin Organaiztiotio , N.Y., Good Year Pub. 1978, P.55 .
(193) Engen F.Ston, "The Moderating Effect of World - related Values On The Job In Organizational and human performance , London, M.c. Hill,1976, p.107.
(194) Henny Haalay & Joseph Destefano , Eduction Reform Support: A Framework For Making it Happy , Vol.3 , Washington D.C. U.S.A.I.D.1997 , p.p. 32-33.
نقلاً عن كمال حسنى بيومى : مرجع سابق ، ص ص ١٥-٢٢ .
(195) L.Harveg,& D. Greem, Employer Sateisfaction , Birmingham University,of Central England Centr for Reserch, 1994, p. 103.
(196) Mel E. Schnake, Human Resoures , N.Y. , MerritlPub, Co., 1990, p265.
(197) Unesco . , Investing in Education , Analysis of the 1999, World Education indicators , paris , O.E.C.D. 2000, p.p 166-169.
(198) ------------ , Statistical Year Book , 1998, Paris , 1999. p.p 1-4 .
(199) William B. Werther J.R. & Keith Davis , Human Resources and Personnel Management , 3rd, ed., London , MeGrow Hill. , Inc., 1982, p.217.
(200) Willa M.,and B.J. Walton, (Ed.) , Balancing Job and Performance, N.Y. Q-uorum BKS., 1993, p.100.
(201) World Bank , Egypt - Alleviating poverty during structural Adjustment ,1991 ,U.S.A. ,p. 76 .
(202) W W W , Recent History of Teacher Motivation Measures Fill: // A Motiva-ting Teachers to Improve Instruction , p.2 of 12.
(203) W W W , Op. Cit . ,4 of 12.
(204) W W W , Op.Cit., 2 of 12.

بسم الله الرحمن الرحيم

المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية
شعبة بحوث التخطيط التربوى
قسم اقتصاديات التعليم

استبيان

بحث تطوير نظم رعاية المعلمين لتنمية فعاليات أداءهم

إعداد
د/ فوزى رزق شحاته عبد الرحمن

١٤٣١ه -٢٠٠١م

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الأستاذ/.................................

تحية طيبة وبعد :

إن مهنة التعليم ترقى إلى مستوى الرسالة السامية لذا فهي دائماً في حاجة ماسة إلى التطوير وإلى رعاية المعلمين من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية فهم القائمون عليها ، ويحاول البحث الحالي تطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين لتنمية فعاليات أداءهم ٠

ولتحقيق ما سبق يستخدم الاستبيان المصحوب بمقابلة كأداة لاستكشاف أبعاد التطوير المنشود والحصول على الخبرات التربوية من الميدان ، ولذلك قسم الأستبيان إلى أربعة محاور ، يعرض الأول لنظم رعاية القدرة المهنية ، ويعرض الثانى لنظم رعاية القدرة المالية للمعلمين ، ويعرض الثالث لدور تلك النظم فى تحقيق الشعور بالرضا عن المهنة والانتماء لنظام التعليم قبل الجامعي لديهم ، بينما يعرض الرابع لأثار ذلك على تنمية فعاليات أداء المعلمين لأدوارهم المهنية والمجتمعية والعالمية ٠

لقد تم اختيار سيادتكم لما لكم من خبرات ورؤية فى هذا المجال أملين أن ينال هذا الموضوع رعايتكم من أجل إثراء البحث الذي يسعى نحو صياغة تصور لمستقبل افضل للمعلمين باعتبارهم حراس عقيدة وحماة قيم ٠

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام ،،

الباحث

د / فوزى رزق شحاته عبد الرحمن

رجاء التكرم وتحرير البيانات الأساسية التالية:

المرحلة التى تعمل بها :...............

سنوات الخبرة الكلية فى التعليم: ....

سنوات الخبرة فى المرحلة الحالية:................

الوظيفة الحالية ....

المحور الأول : نظم رعاية القدرة المهنية للمعلمين

أولا : نظام الاختيار والتعيين والنقل

١ - المتطلبات

س (أ) إلى أي مدى ترى ضرورة توافر كل من المتطلبات التالية فى نظام اختيار المعلمين وتعيينهم ونقلهم لتحقيق رعايتهم ؟

ضع علامة (✓) أمام الاستجابة التى تحدد درجة توافر المتطلب فى النظام السابق (من وجهة نظرك).

ج أ		ضروري	إلى حدما	غير ضروري
أ/١	وجود تخطيط كمي للإحتياجات المستقبلية من المعلمين فى كل تخصص			
أ/٢	وجود تخطيط كيفي للمواصفات المستقبلية للمعلمين في كل تخصص			
أ/٣	ضرورة الالتزام بتنفيذ خطط الاحتياجات المستقبلية من المعلمين لمنع وجود عجز أو زيادة فى الاحتياجات منهم .			

٢ - الأهداف

س (ب) إلى أي مدى ترى من الضرورى أن يحقق نظام الاختيار والتعيين والنقل الأهداف التالية ؟.

ضع علامة (✓) أمام درجة الاستجابة التى تراها ضرورية من وجهة نظرك .

ج ب		ضرورى	إلى حد ما	غيرضرورى
ب/١	أن يراعى فى إختيار المعلمين قدراتهم الأكاديمية وتعيينهم فى المرحلة التعليمية المناسبة لذلك .			
ب/٢	أن يراعى فى إختيار المعلمين قدراتهم الثقافية والتربوية والمهنية ، وتعيينهم فى المرحلة التعليمية المناسبة لذلك .			
ب/٣	أن يراعى عند تعيين المعلمين ونقلهم ظروفهم الإسكانية (الإقامة) ، والاجتماعية (الإعالة) ، والصحية .			

س (ج) ما مقترحاتك التى ترى أنها يمكن أن تزيد من فعالية نظام الاختيار والتعيين والنقل رعاية المعلمين ؟.

ثانيا : نظام قياس وتقويم كفاءة المعلمين

١- الأهداف

س (أ) إلي أي مدي ترى ضرورة توافر الأهداف التالية في نظام قياس وتقويم كفاءة المعلمين ؟•

ضع علامة (✓) أمام درجة الاستجابة التى تراها ضرورية من وجهة نظرك •

ج/أ		ضرورى	إلى حد ما	غيرضرورى
أ/١	أن يقيس درجة الكفاءة الحالية للمعلم •			
أ/٢	أن يقيس درجة الكفاءة المتوقعة للمعلم •			
أ/٣	أن يشخص نقاط الضعف فى أداء المعلم •			
أ/٤	أن يشخص نقاط القوة فى أداء المعلم •			
أ/٥	أن يؤدى إلى اقتراح وسائل لتنمية قدرة المعلم على الاداء•			
أ/٦	أن يقترح وسائل لتنمية رغبة المعلم فى الأداء •			
أ/٧	أن يحقق حافزا للمعلم على الإبداع في مهنته •			
أ/٨	أن يؤدى إلى تنمية شعور المعلم بالرضا عن مهنته •			
أ/٩	أن يؤدى إلي تنمية السلوك الانتمائى للمعلم للنظام التعليمى			
أ/١٠	أن يؤدى إلي تنمية العلاقة بين المعلم ورؤساءه•			
أ/١١	أن يؤدى إلى تنمية المكانة الاقتصادية للمعلم •			

٢- النظم الحديثة لقياس وتقويم كفاءة المعلمين •

تستخدم بعض الأنظمة التعليمية المتقدمة نظم ووسائل حديثة لقياس وتقويم كفاءة المعلمين تهدف جميعها إلي التقويم العادل للمعلم وما يترتب على ذلك من تنمية مهنية واقتصادية له •

س (ج) إلي أى حد ترى النظم التالية لتقويم المعلم ملائمة للتطبيق فى النظام التعليمى المصري قبل الجامعي •؟

ج/ج		ملائم	إلى حد ما	غير ملائم
ج/١	نظام تقويم كفاءة المعلمين فى إطار التقويم العام للمدرسة ككل •			
ج/٢	نظام تقويم النتائج والأهداف الكمية والكيفية التى حققها المعلم •			
ج/٣	نظام قياس وتقويم المعلم لذاته وقدراته •			
ج/٤	نظام قياس وتقويم كفاءة المعلم بواسطة زملاءه الأكثر خبرة وكفاءة فى المهنة •			
ج/٥	نظام قياس اتجاهات الطلاب التى تتصل بتقويم معلمهم •			
ج/٦	نظام قياس إتجاهات أولياء الأمور التى تتصل بتقويم معلمى أبنائهم •			

المحور الثانى : رعاية القدرة المالية للمعلمين

أولا : نظام الأجور والمرتبات

١- الأهداف

تقوم الأجور بدور فعال في تحقيق رضا المعلم عن مهنته إذا كانت كافية لإشباع احتياجاته الضرورية (المسكن/المأكل / الملبس) وتحقيق مستوى معيشة لائق بالمهنة ومكانتها ٠

س (أ) إلى أي حد توافق على العبارة السابقة ؟٠

ضع علامة (✓) أمام درجة الموافقة التى تختارها ٠

☐ موافق ☐ موافق إلى حد ما ☐ لا أوافق

- إذا كانت الاستجابة درجة من درجات الموافقة ٠

س (ب) إلى أي مدى ترى ضرورة توافر الأهداف التالية فى نظام أجور ومرتبات المعلمين؟٠

ضع علامة (✓) أما درجة الاستجابة التى تراها مناسبة من وجهة نظرك ٠

ج/ب		ضرورى	إلى حد ما	غيرضرورى
ب/١	أن يحقق جذب العدد الكافي من المعلمين المؤهلين تربويا للعمل بالنظام التعليمي ٠			
ب/٢	أن يحافظ على استقرار المعلمين ذوى الكفايات في النظام التعليمي ٠			
ب/٣	أن يحقق التوازن في توزيع المعلمين جغرافياً بين المديريات والمناطق التعليمية			
ب/٤	أن يحقق الأجر المكافئ لوظيفة التعليم وفق لأهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى في النظام التعليمي ٠			
ب/٥	أن يحقق العدالة فى الأجر بين وظيفة التعليم والوظائف الأخرى في المجتمع			
ب/٦	أن يؤدى إلى زيادة السلوك الانتمائى للمعلم تجاه النظام التعليمي ٠			
ب/٧	أن يؤدى إلى تنمية المكانة الاقتصادية للمعلمين في المجتمع ٠			
ب/٨	أن يحفز المعلم على تنمية ذاته مهنياً ٠			
ب/٩	أن يحفز المعلم على تجويد أداءه داخل الفصل ٠			
ب/١٠	أن يحفز المعلم على حسن القيام بأدواره داخل المدرسة (المشاركة فى الأنشطة التربوية والتنظيمية) ٠			
ب/١١	أن يحفز المعلم على حسن القيام بأدواره فى البيئة المحلية للمدرسة (المشاركة فى الأنشطة البيئية والسكانية والتنظيمية المحلية) ٠			
ب/١٢	أن يحفز المعلم على حسن القيام بأدواره المجتمعية (المشاركة السياسية والاهتمام بالقضايا المجتمعية)			
ب/١٣	أن يحفز المعلم على حسن القيام بأدواره القومية (الحفاظ على الهوية) ٠			
ب/١٤	أن يحفز المعلم على حسن القيام بأدواره العالمية (المشاركة فى تحقيق التفاهم والسلام العالمي) ٠			
ب/١٥	أن يساهم فى منع المعلم من الممارسات المهنية غير الأخلاقية /الدروس الخصوصية			

ثانياً : نظام الأجور الحافزة

١- أنواع الحوافز ومدى فعاليتها

يهدف نظام الأجور الحافزة إلى رعاية المعلمين إقتصادياً عن طريق ربط الدافعية للإنجاز والأداء المتميز لديهم بالأجور الحافزة ، وبإستخدام أنواع الحوافز المختلفة .

س(أ) إلى أي مدى تحقق أنواع الحوافز التالية الدافعية للإنجاز والتميز المهني لدى المعلمين ؟

ضع علامة (✓) أمام درجة الاستجابة التى تراها محققة لوجهة نظرك .

ج/أ		إلى حد كبير	إلى حد ما	إلى حد قليل
أ/١	الحوافز المالية تحقق الدافعية للإنجاز والأداء المتميز .			
أ/٢	الحوافز المعنوية تحقق الدافعية للإنجاز والأداء المتميز .			
أ/٣	الحوافز الجماعية (تعطى للكل) تحقق الدافعية للإنجاز والأداء المتميز			
أ/٤	الحوافز الفردية تحقق الدافعية للإنجاز والأداء المتميز .			
أ/٥	الحوافز الإيجابية (المكافآت / الثواب) أكثر من غيرها تحفيزاً للمعلم			
أ/٦	أسلوب إدارة نظام الحوافز الذي يميز بين المعلم المجد فيكافـأه والمعلم المتكاسل فيعاقبه هو الذى يحقق الدافعية للإنجاز والأداء المتميز .			
أ/٧	الحوافز السلبية (العقاب) أكثر من غيرها فى تحفيز النوعية السلبية من المعلمين على إنجاز الأداء المطلوب .			

س (ب) إلى أي حد ترى ضرورة أن يكون الأجر الحافز مرتبطاً بإنتاجية المعلم .

☐ إلى حد كبير   ☐ إلى حد ما   ☐ ليس ضروري

س (ج) يقرر نظام الحوافز المطبق حاليا منح جميع العاملين نسبة ثابتة (٢٥٪من المرتب الأساسي الشهري) ، إلى أي حد ترى أن هذا النظام يؤدي الأهداف التالية ؟

ج/ج		إلى حد كبير	إلى حد ما	لا يؤدى الأهداف
ج/١	يحفز المعلمين على الإنتاجية الكمية فـيتخذوا إجراءات لتقليل الرسوب والتسرب .			
ج/٢	يحفز المعلمين على الإنتاجية الكيفية فيتخذوا إجراءات من شأنها تنمية المستويات التحصيلية للتلاميذ والطلاب .			
ج/٣	يحفز المعلمين على المشاركة في التنظيمات المدرسية .			
ج/٤	يحفز المعلمين على المشاركة فى الأنشطة التربوية فى المدرسة .			
ج/٥	يحفز المعلمين على الإبداع والابتكار المهني فحسنوا من طرق التدريس والتقويم للتلاميذ والطلاب .			
ج/٦	يحفز المعلمين على المشاركة فى أنشطة البيئة المدرسية (التنظيمات المحلية/ الأنشطة السكانية / العلاقات العامة مع مجتمع المدرسية)			
ج/٧	يحفز المعلمين على المشاركة في الأنشطة المجتمعية (المشاركة السياسية والاهتمام بالقضايا المجتمعية)			
ج/٨	يحفز المعلمين على المشاركة فى الأنشطة العالمية الرامية إلى تحقيق التفاهم والسلام وتبادل الخبرات التربوية والتعليمية العالمية .			

س(د) ماهي مقترحاتك لتطوير نظام الحوافز المطبق حالياً .

....

ثالثاً : نظام الترقيات للمعلمين

١ـ الأهداف

يهدف نظام الترقيات إلى وضع المعلم الكفء في الوظيفة المناسبة لكفاءته ، ويترتب على الترقية زيادة في الدخل ، وتحسن في المكانة المهنية والاقتصادية للمعلم ، وبالتالي زيادة شعوره بالرضا عن المهنة والانتماء للنظام التعليمي ، وما لذلك من مردود إيجابي على تنمية رغبة وقدرة المعلم في الأداء ٠

س (أ) أيهما ترجح أساساً لترقية المعلمين من بين الأسس التالية ؟٠

رتب الأسس التالية حسب أختيارك بوضع الرقم الدال عليه ٠ ☐

أ/ ـ مدة الخبرة في الوظيفة السابقة تصلح كأساس لترقية المعلم ٠ ☐

أ/ ـ مدة الخبرة الكلية في مهنة التعليم تصلح كأساس لترقية المعلم ٠

أ/ ـ مستوى الكفاءة الذي وصل إليه المعلم طبقاً للمعايير يصلح كأساس لترقية المعلم ٠ ☐

ـ في حالة ترجيحك مستوى الكفاءة كأساس رقم (١) للترقية ٠

س (ب) إلى أي مدى ترى أن المعايير التالية يمكن أن تحدد مستوى كفاءة المعلمين ٠ ؟

ضع علامة (✓) أمام درجة المعيار الذي ترى انه يمكن أن يساهم في تحديد مستوى كفاءة المعلمين ٠

ح/ب		إلى حد كبير	إلى حد ما	غير محدد
ب/١	الحصول على مؤهل دراسي أعلى أثناء العمل			
ب/٢	الحصول على تدريب داخلي بتقدير محدد			
ب/٣	الحصول على بعثة/ دراسية / تدريبية بالخارج			
ب/٤	الوصول إلى معدلات أداء مهني متميزة ومحددة سلفاً			
ب/٥	تقديم بحوث ميدانية وفق معايير محددة تؤدى إلى تطوير الأداء المهني للمعلمين/ للعملية التعليم ٠			

٢ ـ الآثار المترتبة على الترقية

يترتب على الترقية إلى وظيفة أعلى عدد من الآثار الإيجابية من الناحية المالية والمعنوية معاً ، ومن ثم يمكن استخدام الترقية كحافز على الأداء ٠

س (ج) إلى أي مدى ترى أن الآثار التالية فعالة في تنمية مستوى أداء المعلمين ؟٠

ضع علامة (✓) أمام درجة الفعالية التى تراها متحققة في آثار الترقية من وجهة نظرك ٠

ج/ج		فعال	إلى حد ما	غير فعال
ج/١	الترقية تنمى الشعور بالرضا لدى المعلمين فيتحسن أداءهم المهني ٠			
ج/٢	الترقية تحسن الوضع المالي للمعلمين فيتحسن ا داءهم المهنى٠			
ج/٣	الترقية تحسن مكانة المعلمين المهنية فيتحسن ا داءهم المهنى٠			
ج/٤	الترقية تنمى ا لسلوك الانتمائى للمعلمين فيتحسن ا داءهم المهنى ٠			

ـ الرسوب الوظيفي ظاهرة لها تأثيرات سلبية على العاملين فهي تزيد من عوامل عدم الرضا عن المهنة ، وتنمى الاتجاه اللاإنتمائى ناحية النظام الذى يعملون به ، وبخاصة عندما يقارنون أوضاعهم الوظيفية بزملاء لهم من خريجي نفس دفعاتهم ولكنهم يعملون في قطاعات أخرى ليست فيها هذه الظاهرة ٠

س (د) إلى أي حد توافق على هذه العبارة ؟٠

أوافق ☐ **أوافق إلى حد ما** ☐ **لا أوافق** ☐

المحور الثالث : تحقيق الرضا عن المهنة ، والانتماء إلى النظام التعليمي لدى المعلمين

١ ـ الرضا عن المهنة لدى المعلمين

يمكن أن يتحقق الرضا عن المهنة لدى المعلمين من خلال العديد من العوامل من بينها وجود نظم لرعايتهم اقتصادياً سواء أكانت رعاية غير مباشرة أو رعاية مباشرة ٠

س (أ) إلى أي مدى يمكن أن تساهم نظم الرعاية الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة التالية في تنمية عوامل الرضا عن المهنة لدى معلمي التعليم قبل الجامعي المصري ؟

ضع علامة (✓) أمام درجة الاستجابة التى تراها محققة للرضا عن المهنة لدى المعلمين ٠

م/أ		عالي جدا	عالي	إلى حدما	ضعيف	غير محقق
أ/١	نظام التعيين فى التخصص/ المرحلة المناسبة للإعداد والتأهيل					
أ/٢	نظام النقل الوظيفى أو المكانى المراعى لظروف المعلم ٠					
أ/٣	نظام قياس وتقويم الكفاءة الذى يقوم به المعلم لتقويم ذاته ٠					
أ/٤	نظام التقويم الذى يشمل المدرسة ككل بما فيها المعلمين ٠					
أ/٥	نظام التقويم الذى يركز على الأهداف التى حققها المعلم ٠					
أ/٦	نظام التقويم للمعلم الذى يقوم به زملاء ه الأكثر خبرة ٠					
أ/٧	نظام التقويم للمعلم الذى يقوم به تلاميذ وطلابه ٠					
أ/٨	نظام التقويم للمعلم الذى يقوم به أولياء الأمور ٠					
أ/٩	نظام الأجور الذى يوفر مزايا عينية كافية ومكافئة لمزاولة المهنة ومراعية لطبيعتها ٠					
أ/١٠	نظام الأجور الذي يوفر دخل متاح للإنفاق يحقق إشباع حاجات المعلمين ٠					
أ/١١	نظام الحوافز الذى يربط بين الأداء المهني والأجر					
أ/١٢	نظام الحوافز الجماعية (للكل)					
أ/١٣	نظام الحوافز الذى يميز بين المجد في الأداء والأقل فالأقل ٠					
أ/١٤	نظام الحوافز الذى يشجع المعلمين على ممارسة أدوارهم غير المهنية (في البيئة المحلية / والمجتمعية / والعالمية) ٠					
أ/١٥	نظام الترقية الذى يحقق النمو المهنى للمعلمين					
أ/١٦	نظام الترقية الذى يساهم فى تحقيق المكانة الاقتصادية للمعلمين بما يترتب عليه من آثار مالية ٠					
أ/١٧	نظام الترقية الذى يحفز المعلمين على ممارسة أدوارهم غير المهنية (فى البيئة المحلية / المجتمعية / العالمية) ٠					

س (ب) ما النظم أو الإجراءات أو السياسات أو القرارات التى ترى ضرورة توافرها فى النظام التعليمى قبل الجامعى وتؤدى إلى تنمية عوامل الرضا عن المهنة لدى المعلمين ؟

....

....

....

....

٢ - الانتماء للنظام التعليمى

أ) تنمية الاتجاه الانتمائى ناحية النظام التعليمي لدى المعلمين

تساهم الثقافة التنظيمية المتضمنة لنسق من القيم التربوية الإيجابية والسائدة في جوانب النظام التعليمي في تكوين الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين وبخاصة المعلمين منهم ، ويعد الاتجاه الانتمائى ناحية النظام التعليمى من أهم الاتجاهات الضرورية لكل من النظام والمعلمين معاً ، فهو يساعدهم على الاستقرار المهني ويرفع من روحهم المعنوية ويؤدى إلى تكوين السلوكيات الأنتمائية لديهم ٠

س(أ) إلى أي حد ترى أن الإجراءات التالية يمكن أن تؤدى إلى تنمية الاتجاه الانتمائى ناحية النظام التعليمي قبل الجامعي لدى معلميه ؟٠

ج/أ		إلى حد كبير	إلى حد ما	لا ينمى
أ/١	عندما يراعى النظام التعليمى ظروف المعلمين الاجتماعية والإسكانية والصحية عند إتخاذ قرارات تعيينهم أو نقلهم ٠			
أ/٢	عندما تتضمن سياسته دعم النظم التى من شأنها تنمية المكانة المهنية للمعلمين ٠			
أ/٣	عندما تتضمن سياسته دعم النظم التى من شأنها تنمية المكانة الاقتصادية للمعلمين ٠			
أ/٤	عندما تتضمن سياسته دعم النظم المحفزة للمعلمين على ممارسة أدوارهم المجتمعية والعالمية ٠			

ب) تنمية السلوك الانتمائى ناحية النظام التعليمى لدى المعلمين

يزيد السلوك الانتمائى للمعلمين ناحية النظام التعليمى عندما تتحقق أهدافهم الخاصة من خلال النظام عن طريق توفير نظم لرعايتهم ، وأهمها نظم الرعاية الاقتصادية الفعالة ، ويساهم السلوك الانتمائى للمعلمين فى حفزهم على إنجاز أهداف النظام الكمية والكيفية فضلاً عن مشاركتهم الإيجابية في تطوير الأداء به ٠

س (ب) إلى أي حد ترى أن نظم الرعاية الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة التالية يمكن أن تساهم فى تنمية السلوك الانتمائى تجاه النظام التعليمى قبل الجامعى لدى معلميه ؟٠

ج/ب		إلى حد كبير	إلى حد ما	لا يساهم
ب/١	تطبيق نظام اختيار وتعيين المعلمين فى التخصصات والاماكن المناسبة لهم ٠			
ب/٢	تطبيق نظام نقل المعلمين بمراعاة ظروفهم الاجتماعية والإسكانية والصحية ٠			
ب/٣	تطبيق نظم لقياس وتقويم المعلمين يشاركون فى صياغتها ، وفى إجراءاتها لتحقيق عدالة التقويم لهم ٠			
ب/٤	تطبيق نظام أجور يوفر دخل متاح للأنفاق يحقق إشباع الحاجات الأساسية والثانوية والعليا (تحقيق الذات) للمعلمين ٠			
ب/٥	تطبيق نظام أجور يحقق العدالة بين أجورهم وأجور الوظائف الأخرى فى المجتمع ٠			
ب/٦	تطبيق نظام أجور يوفر مزايا عينية وتأمينية كافية ٠			
ب/٧	تطبيق نظام للحوافز قائم على أساس الربط بين الأداء والأجر ٠			
ب/٨	تطبيق نظام يحقق للمعلمين المكانة الاقتصادية / الاجتماعية اللائقة بالمهنة ٠			
ب/٩	تفعيل أداء نقابة المعلمين فى المجالات المهنية/الاقتصادية/الاجتماعية ٠			

س(ج) ما النظم والسياسات والإجراءات والقرارات التى ترى أنها يمكن أن تنمى السلوك الانتمائى تجاه نظام التعليم قبل الجامعي لدى معلميه ؟

....

....

....

المحور الرابع : تنمية فعاليات الأداء لدى المعلمين

١- علاقة الشعور بالرضا عن المهنة والانتماء للنظام التعليمى بتنمية أداء المعلمين المهنى .

أشارة بعض الدراسات العلمية إلى أن توفر الشعور بالرضا ، والسلوك الانتمائى لدى العاملين من أهم العوامل المحفزة على الأداء والعمل .

س (أ) إلى أي مدى ترى أن توفر شعور المعلم بالرضا عن مهنته وإحساسه بالانتماء إلى نظام التعليم قبل الجامعي يمكن أن يؤديان إلى تنمية فعالية أدائه المهنى؟

☐ إلى مدى كبير ☐ إلى حد ما ☐ إلى مدى ضعيف

٢- علاقة الشعور بالرضا عن المهنة والانتماء للنظام التعليمى بتنمية فعاليات أداء المعلمين لادوارهم المجتمعية والقومية والعالمية .

– للمعلمين أدوار أخرى غير الدور المهني فهم أصحاب رسالة .

س (ب) إلى أي حد ترى أن شعور المعلمين بالرضا عن مهنتهم، وإحساسهم بالانتماء إلى نظام التعليم قبل الجامعي يمكن أن يؤديان إلى تنمية فعاليات أدائهم لأدوارهم ؟

ضع علامة (✓) أمام درجة الاستجابة التى ترى أنها محققة لتنمية فعاليات أداء المعلمين لأدوارهم التالية.

ج/ب		إلى حد كبير	إلى حد ما	لا ينميان
ب/١	الرضا عن المهنة يؤدى إلى تنمية فعاليات الأداء التربوي للمعلمين فى المدارس(المشاركة فى الأنشطة التربوية والتنظيمات المدرسية)			
ب/٢	الإحساس بالانتماء للتعليم قبل الجامعى يؤدى إلى تنمية فعاليات الأداء التربوي للمعلمين .			
ب/٣	الرضا عن المهنة يؤدى إلى تنمية فعاليات مشاركة المعلمين في أنشطة بيئة المدرسة (التنظيمات المحلية / الأنشطة السكانية والبيئية			
ب/٤	الإحساس بالانتماء للتعليم قبل الجامعي يؤدى إلى تنمية فعاليات مشاركة المعلمين فى أنشطة بيئة المدرسة .			
ب/٥	الرضا عن المهنة يؤدى إلى تنمية مشاركة المعلمين فى أدوارهم القومية (الحفاظ على الهوية /الاهتمام بالقضايا القومية)			
ب/٦	الإحساس بالانتماء للتعليم قبل الجامعى يؤدى إلى تنمية مشاركة المعلمين فى أدوارهم القومية .			
ب/٧	الرضا عن المهنة يؤدى إلى تنمية مشاركة المعلمين فى أدوارهم العالمية (التفاهم الدولي / الاستفادة من الخبرات العالية)			
ب/٨	الإحساس بالانتماء للتعليم قبل الجامعى يؤدى إلى تنمية مشاركة المعلمين فى أدوارهم العالمية .			

شكراً لتعاونكم البناء

د/ فوزى رزق

رقم الإيداع : ٢٠٠١/١٤١١١

الترقيم الدولى : I.S.B.N

977- 317 - 082 -9

المعلمون
مهنة التدريس
الرعاية الاقتصادية

طبع بمطبعة

المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية

البرج الفضى - ١٢ ش واكد من ش الجمهورية - القاهرة